Школа экспорта РЭЦ

РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР

3

Деловая коммуникация в экспортной деятельности

Москва. 2018

АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр»

©АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр»

Содержание

	Введение	**3**
1.	**Знакомство с потенциальным покупателем**	**6**
1.1	Рассылки Direct mail	7
1.2	Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях, бизнес-миссиях	11
1.3	Прямые переговоры по SKYPE, телефону	17
2.	**Подготовка к переговорам**	**20**
2.1	Этапы подготовки (анализ проблемы, партнера,изучение позиций и интересов сторон)	21
2.2	Информационное, тактическое и психологическое обеспечение переговоров	25
2.3	Проблема межкультурного взаимодействия с зарубежными торговыми партнерами	31
3.	**Первая стадия переговоров. Начало переговоров, обмен мнениями, первые предложения**	**36**
3.1	Первое впечатление	37
3.2	Начало общения	43
4.	**Вторая и третья стадия переговоров. Дебаты и конкретные предложения**	**46**
4.1	Дебаты	47
4.2	Приемы аргументации	50
4.3	Методы защиты от манипуляции	54
5.	**Последняя стадия переговоров. Принятие решений, завершение переговоров, анализ результатов**	**58**
6.	**Дополнительная информация**	**65**
	Список литературы	66
	Приложение № 1. Вариант письма потенциальному партнеру	68
	Приложение № 2. Особенности некоторых национальностей— потенциальных партнеров по переговорам	70
	Приложение № 3. Особенности размещения участников за прямоугольным столом	76

ВВЕДЕНИЕ

Цель данного пособия для начинающих экспортеров, подготовленного АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр», – помочь малым и средним предприятиям освоить инструменты эффективных деловых коммуникаций, которые позволят успешно реализовывать весь жизненный цикл экспортного проекта. Содержание пособия повторяет последовательность и логику проведения переговоров при реализации экспортного проекта:

- начало переговоров (знакомство, первые предложения);
- основной этап переговоров (дебаты, презентация, возражения);
- завершающий этап (конкретные предложения, принятие решений и завершение переговоров).

Для успеха экспортного проекта и выстраивания эффективных стратегических отношений с коммерческими партнерами экспортеру важно выстроить собственную систему знаний в области деловых коммуникаций для их последующего использования.

Изучение материалов, представленных в данном пособии, и их практическое применение помогут грамотно выстраивать коммуникации с будущими деловыми партнерами, располагать их к себе, вести успешные переговоры и заключать выгодные международные контракты.

Деловая коммуникация

Развитие внешнеэкономических контактов, умение вовремя находить надежных торговых партнеров и грамотная организация деловых обсуждений – сложные коммуникативные задачи, которые приходится решать предприятию при выходе на внешние рынки.

Особенности деловой коммуникации в сфере внешней торговли заключаются в следующем:

- партнерами на деловых встречах и переговорах являются представители иностранных компаний, специфика бизнеса и ценности которых могут отличаться от российских;
- часто местом проведения переговоров и заключения внешнеторговых сделок является страна зарубежного партнера, и внешняя среда оказывает влияние на работоспособность и состояние членов российской делегации;
- цена внешнеторговых контрактов измеряется порой большими суммами в иностранной валюте, и коммуникативная неграмотность может дорого обойтись компании как в прямом, так и в переносном смысле;

На каждой деловой встрече с внешнеторговым партнером российские бизнесмены должны понимать, что им придется вести диалог с профессионалами, которые хорошо владеют

технологиями деловых коммуникаций. Поэтому важно правильно выбрать общую стратегию осуществления делового контакта и отдельные **коммуникационные инструменты** для ее реализации.

Место деловой коммуникации в экспортном проекте

Жизненный цикл экспортного проекта стоит из семи этапов, и использование инструментов деловых коммуникаций особенно актуально на первых этапах работы. Важно тщательно выбрать методы поиска потенциальных зарубежных партнеров и установления контактов с ними.

На первом этапе экспортного проекта «Выбор рынка и поиск покупателя» используются пассивные и активные способы поиска покупателя. На третьем этапе «Переговоры с покупателем и заключение внешнеторгового контракта» целью деловой коммуникации становится удержание найденного ранее зарубежного партнера.

Далее подробно рассмотрим обе эти разновидности деловой коммуникации: знакомство с потенциальными покупателями и процесс проведения деловых переговоров.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие отличительные особенности характерны для деловой коммуникации в сфере внешней торговли?

2. Чем может быть опасно невыполнение внешнеторговой сделки?

3. Почему важно правильно выбрать общую стратегию осуществления делового контакта?

4. На каких этапах работы особенно актуально продуманное использование инструментов деловой коммуникации?

5. С какой целью используются методы деловой коммуникации на этапах «Выбор рынка и покупателя» и «Переговоры с покупателем и заключение внешнеторгового контракта»?

Знакомство с потенциальным покупателем

Знакомство с потенциальным покупателем

Общение с потенциальным зарубежным покупателем начинается со знакомства. Оно может проходить дистанционно (переписка, телефон, SKYPE) или очно (переговоры, выставочно-ярмарочные мероприятия, конференции, форумы).

Успех возможного будущего подписания внешнеторговой сделки во многом зависит от того, как у российских сотрудников внешнеторговых организаций организован процесс коммуникации с иностранными коллегами. Соблюдение принятых правил вежливого общения будет свидетельствовать о вашем уважении партнера и поможет создать желаемое впечатление. Разберем эти правила для каждого вида общения.

Рассылки Direct mail — 1.1

Часто начинающие бизнесмены рассылают деловые предложения массово, не имея ни малейшего представления о получателях, и, как следствие, такие письма остаются без ответа. Причина этого заключается в неправильном составлении делового письма.

Формальным сторонам деловой корреспонденции за рубежом зачастую уделяется больше внимания, чем в России. Несоблюдение по неведению правил составления делового письма способно испортить хорошие взаимоотношения с вашими иностранными партнерами, поэтому этикет переписки с зарубежными покупателями должен строго соблюдаться.

Обычно цель делового письма состоит в получении конкретного ответа на предложение экспортера. Это значит, что вопрос в вашем письме должен быть четко сформулирован и направлен на побуждение партнера к нужным вам действиям.

План подготовки делового письма

1. Обозначить цепь своего письма (какой реакции Вы ожидаете от покупателя)

2. Собрать информацию по получателям письма

3. Продумать и записать ключевые идеи письма

4. Собрать необходимый фактический материал

5. Перепроверить все основные факты, упоминаемые в письме

6. Проработать структуру: вступление, основная часть, заключение

7. Написать черновик

8. Убедиться, что каждая тема освещена в отдельном абзаце

9. Выполнить редакционную правку письма

10. Подготовить окончательный вариант делового письма

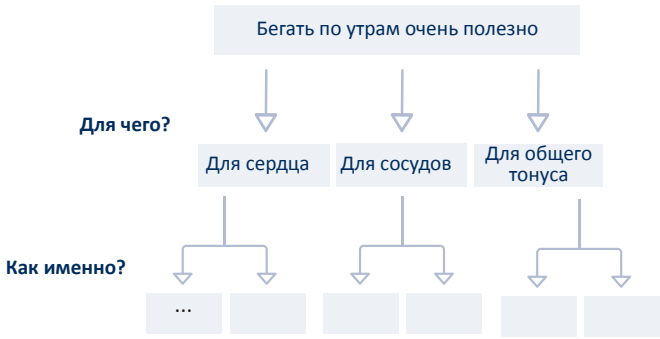
При подготовке делового письма стоит придерживаться двух важных принципов:

1. **Персональность** (сосредоточьтесь на нуждах адресата; используйте местоимения «Вы» и «Ваши» вместе «я» и «мои». Сравните: «Мы предлагаем клиентам скидку» и «Вы получите скидку»);
2. **KISS-принцип** (Keep It Short and Simple — письмо должно быть кратким и простым для быстрого понимания и усвоения написанного). На этом принципе основан принцип пирамиды Минто21.

Структура делового письма по принципу пирамиды Минто

Согласно теории Барбары Минто, текст воспринимается корректно благодаря последовательному использованию логических связей между информационными блоками. Структура пирамиды подразумевает постепенный переход внутри блока от главной идеи к уточняющим деталям. Заглавная фраза письма объясняет суть предложения, каждый новый абзац обрисовывает ситуацию и описывает детали.

- идеи каждого уровня должны обобщать идеи, которые идут ниже;
- идеи внутри группы должны быть взаимосвязаны;
- идеи каждой группы должны идти в логической последовательности.



Шаблоны деловых писем вы можете найти по ссылке на ресурсе: http://www.delopis.ru/

Последовательное изложение идей по принципу «от общего к частному» – эффективный способ повышения числа положительных ответов на деловые письма с коммерческим предложением, заранее подготовленным для потенциальных партнеров.

Подготовка коммерческого предложения

Свою инициативу заключить договор купли-продажи на определенных условиях экспортер может выразить **с помощью информационной рассылки** потенциальным зарубежным партнерам. Грамотно составленное письмо может стать первым шагом к заключению выгодной для обеих сторон сделки, так как наиболее принятым порядком заключения сделки является следующий алгоритм взаимодействия:

- изложение предложения (обычно в письменной форме);
- уточнение отдельных позиций (осуществляется наиболее быстрым способом связи);
- окончательное урегулирование всех условий (при личной встрече сторон).

Письменное предложение продавца в коммерческой практике называют офертой, а отправившее оферту лицо – оферентом. Практика подготовки оферты **в виде делового письма** широко распространена во внешнеторговой практике и является наиболее универсальным способом выдвижения коммерческого предложения. Такое деловое письмо может быть направлено как уже известному партнеру, так и тому, с которым деловые отношения еще не установлены.

Вопросы для самоконтроля:
1. О чем свидетельствует соблюдение принятых правил вежливого общения?
2. Какова основная цель написания делового письма?
3. Из каких этапов состоит план подготовки делового письма?
4. Каких принципов стоит придерживаться при подготовке делового письма?
5. В чем заключается принцип пирамиды Минто?
6. Каким «золотым правилам» подчиняются идеи в рамках пирамиды Минто?
7. Что такое оферта?

Решите кейс и составьте предложение о сотрудничестве Эрику Шмиту – генеральному директору компании «INCONST» (направление деятельности компании – возведение и эксплуатация металлических, бетонных и железобетонных конструкций и оборудования).

Условия кейса. Вы – генеральный директор компании «ГРУНТ-ЭМАЛЬ» (Москва, Россия). В конце 2016 года представитель вашей компании был по личным делам в Италии и узнал о компании «INCONST» Эрика Шмита от одного из его партнеров. Ваша компания производит и поставляет атмосферостойкую грунт-эмаль различных марок. Необходимо составить письмо для знакомства и предложить сотрудничество.

Текст письма	Комментарии, пояснения
	Поле «Тема» в деловом письме обязательно должно быть заполненным и отражать суть письма
	Обращаемся к адресату по имени. Коротко представляем себя. Коротко и предельно конкретно сообщаем адресату о том, зачем ему пишем
	Отвечаем на вопрос, откуда мы знаем об адресате. Проявляем позитивное отношение к адресату/его работе, бизнесу
	Сообщаем информацию о себе. Приводим аргументы о себе как о деловом партнере, опыту и мнению которого можно доверять
	Обозначаем сферу пересечения совместных интересов. Говорим о выгоде, которую получит партнер. Выражаем уверенность в выгодности предложения Демонстрируем внимание к адресату и осведомленность о нем. Четко проговариваем суть нашего предложения
	Приводим четкие и убедительные аргументы в пользу нашего предложения
	В финале письма корректно, но четко указываем, чего мы ждем в ответ на свое письмо
	Ставим подпись (имя, фамилия). Помещаем блок контактной информации, для того чтобы адресат мог при необходимости связаться с нами, а также указываем адрес сайта, если он есть и содержит необходимую для партнера информацию о нас

Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях, бизнес-миссиях

1.2

Профессиональные мероприятия – эффективная площадка для многоцелевой коммуникации: эксперты, представители государственных структур, профильных ассоциаций, компаний-производителей и, наконец, покупатели и клиенты имеют уникальную возможность лично пообщаться в неформальной обстановке выставки. Это также полезная площадка для знакомства с потенциальными партнерами. Более 80% посетителей во время выставки собирают информацию о тенденциях развития отрасли, а 90% – с помощью участия в выставке **принимают решение о покупке** товара или услуги. Представить свое коммерческое предложение в рамках выставки экспортер может с помощью своего стенда.

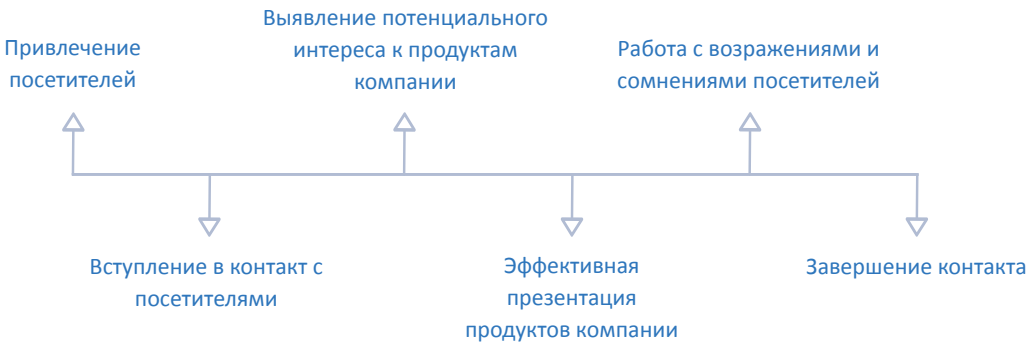
Как работать на стенде

Рассмотрим пример работы на собственном стенде. Из-за большого количества участников выставки задачей экспортера становится привлечение внимания к собственному стенду. Опыт свидетельствует, что на оценку своего интереса к определенному стенду посетитель тратит 2-3 секунды. При этом, как ни парадоксально звучит, недостаточное внимание стендистов к посетителям – самый большой недостаток работы персонала, следствием которого является понижение рентабельности участия компании в выставке. Поэтому работа представителей компании на стенде должна быть заранее спланированной и слаженной.

На этапе планирования работы стендистов также нужно отметить, владеют ли сотрудники иностранным языком и нужны ли им **услуги переводчика**. Желательно заранее встретиться с переводчиком и передать ему максимально подробную информацию о сфере деятельности компании, продукции или услугах, которые будут представлены на выставке.

Для поддержания профессиональной атмосферы на стенде также может быть организовано **место для переговоров** с важными клиентами, обеспечивающее сохранение коммерческой тайны.

Этапы работы представителей предприятия с посетителями выставки



Процесс коммуникации начинается с привлечения посетителя к стенду, так как первые впечатления от стенда посетитель получает еще до начала общения. Формами невербальной связи являются осанка и одежда стендиста, его улыбка и приветственное рукопожатие, если для этого появилась возможность, а также дистанция между стендистом и посетителем. Публичная зона (4 м) – это расстояние, на котором клиент чувствует себя в безопасности. По мере общения эту дистанцию нужно постепенно сокращать, однако важно помнить, что человек выбирает дистанцию общения неосознанно, но всегда осознанно реагирует на ее нарушение.

После того как потенциальный покупатель подошел к стенду, не нужно сразу начинать с ним разговор, ему нужно дать время осмотреться. Ни в коем случае *нельзя начинать с целей экспозиции*, сначала нужно наладить **личный контакт**.
Первый дружеский зрительный контакт, вежливое приветствие, вручение визитной карточки на английском языке, вопрос о впечатлении от выставки – эти подходы универсальны, но стендисту важно подобрать свой «ключ» к каждому посетителю. Последовательность развития разговора зависит и от того, представитель какой страны заинтересовался вашим продуктом.

Специфика взаимодействия с представителями различных стран

В разных национальных культурах понимание комфортного общения может значительно различаться. Разберем основные отличительные черты деловой коммуникации с партнерами из разных стран. Перед участием в выставке стендисту стоит самостоятельно уточнить нормы делового общения именно для тех стран, из которых ожидаются участники выставки.

Европейские страны. При знакомстве необходимо представить свою визитную карточку. Если на встрече присутствуют несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Итальянский партнер. Знакомство начинается с обмена визитными карточками, поэтому необходимо их иметь при себе в достаточном количестве. Если в ответ на протянутую визитную карточку вы не можете дать свою, необходимо извиниться, объяснив причину, и пообещать отправить контактные данные при первой же возможности.

Немецкий партнер. Представители не привыкли терять время на неформальные темы, тщательно и глубоко анализируют ситуацию на рынке, сразу будут говорить о самом продукте (услуге). Акцент стоит сделать на качестве предлагаемой продукции и четкости подаваемой информации.

Французский партнер. Обычно новые контракты устанавливаются через посредников, которые связаны дружественными отношениями с нужным вам лицом, убедить французских посетителей могут только весомые аргументы о реальных выгодах предлагаемого вами товара. Во Франции не принято обращаться к собеседникам по имени, обычно употребляют «мсье» и «мадам». Требования к внешнему виду делового человека во Франции в основном те же, что и в других европейских странах, но есть один важный нюанс, на который часто обращают внимание: одежда должна быть высокого качества, из натурального материала.

Арабские страны. Одна из основных ценностей коммуникации – установление теплых и доверительных отношений, поэтому при знакомстве не принято сразу переходить к обсуждению существа дела. С представителями ОАЭ, например, следует принимать во внимание, что они неторопливы, а приветствиям отводится очень важная роль – они должны быть сердечными и сопровождаться улыбкой. Особенно в первые моменты знакомства не стоит резко возражать и демонстрировать несогласие.

Азиатские страны. На выставке отнеситесь к представителям азиатских стран как к важным персонам, подробно рассказывайте о своем стенде и покажите готовность ответить на любой вопрос. При формировании первого контакта важно помнить о вежливом обращении и запастись терпением, так как азиатские партнеры отличаются осторожностью, внимательностью к презентуемым продуктам и неготовностью дать какой-либо ответ сразу.

Вне зависимости от культуры делового партнера общая последовательность коммуникации будет следующей:

Шаг 1. Установить личный контакт. Положительные эмоции у собеседника может вызвать использование ключевого слова, фразы или жеста.

Шаг 2. Выслушать собеседника. Выяснить у посетителя его позицию, поинтересоваться целями применения товара и временем принятия решения по поводу заключения договора.

Шаг 3. Из ответов собеседника определить уровень профессиональной компетентности посетителя и его право на принятие решения.

Шаг 4. Вести разговор в конструктивной форме. Чутко реагировать на высказанные сомнения и предлагать как можно более конкретные способы их разрешения.

Шаг 5. Договориться о дальнейших контактах. Если есть уверенность в надежности клиента, можно передать ему первичную документацию.

Шаг 6. Провести последующий анализ эффективности участия в выставке.

Успех переговоров в рамках выставки также зависит от умения за короткое время рассказать о себе, своей компании и предлагаемых услугах и товарах в формате продающей презентации.

Продающая презентация

Продающая презентация – небольшой рассказ о компании, **стимулирующий интерес** покупателя и направленный на получение согласия на следующие шаги.
При подготовке презентации нужно ответить на вопросы:

- В чем цель проведения презентации?
- Для кого и где будет презентация?
- Какова специфика бизнеса партнера?
- Каким должен быть следующий этап после презентации?
- Что я хочу от партнера после завершения презентации?
- По каким фразам партнера я смогу понять, добился ли я цели?

Ключевые моменты, из которых состоит продающая презентация:

1. Вступление: кто вы? Компания, имя, должность, предлагаемый продукт, сфера деятельности и т.д.

2. Ваше предложение. Выгоды (в том числе косвенные) для партнера от сотрудничества с вами; обозначение проблемы, которая влияет на бизнес клиента и которую ваш продукт может решить.

3. Факты о компании, продукте, услуге, идее, вызывающие доверие у партнера. Насколько успешно и как давно ваша компания продвигает этот товар/услугу?

4. Завершение презентации. Благодарность и призыв к дальнейшим шагам.

Важно помнить: структура презентации должна быть **гибкой и легко адаптироваться** под формат встречи (выставка, деловая встреча, переговоры и т.д.).

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие существуют способы невербального воздействия на посетителя выставки?

2. Какой самый большой недостаток в работе представителей компании на выставке?

3. О чем важно помнить при общении с партнерами из европейских, арабских и азиатских стран?

4. Из каких этапов состоит работа представителей предприятия с посетителями выставки?

5. Какая дистанция является комфортной для общения с незнакомым человеком?

6. Из каких этапов состоит общая последовательность коммуникации с представителями зарубежных стран?

7. В чем основная цель продающей презентации?

8. Из каких ключевых моментов состоит структура продающей презентации?

Заполните таблицу и подготовьте по ней продающую презентацию.

Ваше предложение (расскажите о своем товаре, его особенностях и преимуществах)	Факт о компании (расскажите о достижениях вашей компании или других интересных для партнера фактах)	Выгоды для партнера (расскажите, чем ваше предложение выгодно отличается от конкурентов)

Вы участвуете в масштабной международной выставке «Развитие российского экспорта: тенденции и перспективы». Продумайте свой стенд: что на нем будет располагаться, кто из сотрудников будет работать на стенде, какие материалы привезли с собой на выставку, как вы расскажете о преимуществах своего товара/ услуги и т.д.

Прямые переговоры по SKYPE, телефону — 1.3

Современные коммуникации становятся все более высокотехнологичными, и многие деловые вопросы решаются в дистанционном режиме. Использование удаленных средств коммуникации позволяет ускорить темп ведения бизнеса, проявить более гибкий подход к принятию решений и сократить издержки на перелеты и гостиницы. В настоящее время часто используются переговоры посредством видео-связи (например, SKYPE) и телефона (конференц-связь).

Видеоконференция

Звонок по SKYPE с участием переводчика – это эффективный способ организации дистанционных деловых контактов. Участники видеоконференции могут пользоваться такими **преимуществами**, как:

- включение невербальных составляющих общения (интонации, мимика, жесты, настроение собеседника и т.д.);
- наглядная демонстрация презентуемого продукта и способов его использования;
- возможность подключения экспертов производственного цеха;
- максимальная приближенность к личной встрече с глазу на глаз, недоступная ни электронной почте, ни телефонному разговору.

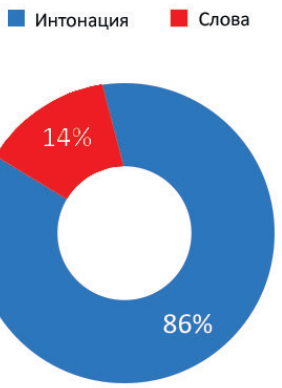
Каждый экспортер может выбрать свои технические способы представления информации (графики и диаграммы, фото, подключение сотрудников производства и т.д.), актуальные для раскрытия преимуществ его продукта.

Переговоры по телефону (конференц-связь)

Телефонные переговоры – один из самых сложных видов деловых коммуникаций, так как успех таких переговоров зависит от **интонации и слов** переговорщика.

Разница восприятия собеседника при личном и телефонном общении

Первое впечатление при личном общении



Первое впечатление при телефонном общении

Полезные **советы** по ведению телефонных переговоров

- Рекомендуется подготовиться к разговору, набросав основные тезисы. При разговоре по телефону особенно заметны слова-паразиты, поэтому стоит говорить четко.
- Звонить следует в удобное время: с 11.00 до 16.00, со вторника по четверг. Не рекомендуется звонить в самом начале или в конце рабочего дня.
- Начинать разговор нужно с приветствия, представления себя и компании. Затем следует кратко изложить цель разговора и спросить о возможности уделить вам время.
- Во время разговора рекомендуется записать важные подробности, такие как имена, цифры, и основную информацию, с которой потом могут ознакомиться ваши подчиненные или коллеги.
- Следует помнить о правилах этикета деловых телефонных переговоров: обязательно перезванивайте, когда вашего звонка ждут; если вы звоните человеку, которого не оказалось на месте, попросите передать, что вы звонили.
- Чтобы деликатно закончить разговор, скажите собеседнику, что вам нужно возвращаться к делам, при этом ваш тон должен выражать искреннюю заинтересованность в теме разговора.

Помните: если вы не владеете английским языком на достаточно высоком уровне (английский язык – международный язык), вам будет сложно передать информацию так, чтобы она была понята тем лицом, с которым вы ведете телефонные переговоры. В таком случае целесообразно пригласить переводчика.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какими преимуществами обладает видеоконференция по SKYPE?

2. Какими техническими способами представления информации можно воспользоваться при общении по SKYPE?

3. В чем заключается разница в восприятии собеседника при личном общении и телефонном разговоре?

4. Как вы можете подготовиться к переговорам по телефону?

5. Какими принципами вежливости стоит руководствоваться при общении по телефону?

Видеоконференция	Телефонный разговор
– Преимущества продукта (демонстрация образца)	**– Преимущество продукта (целевая аудитория, высокое качество)**
– Особенности производства (фото с производства)	**– Особенности производства (экологичность, безопасность на фабриках)**
– Репутация компании (диаграммы с результатами последних опросов)	**– Репутация компании (уже 15 лет на рынке, работаем с другими странами)**

Подготовка к переговорам

2

Подготовка к переговорам

Деловые переговоры – это процесс взаимодействия сторон с целью согласования решения по сотрудничеству. Это важный инструмент **регулирования рыночных отношений** и значимая часть деятельности любой внешнеторговой организации. Зачастую процесс переговоров растягивается во времени, иногда на годы, однако качественная подготовка к переговорам – уже 90% успеха.

Этапы подготовки (анализ проблемы, партнера, изучение позиций и интересов сторон) 2.1

Каждый участник преследует двойной интерес: относительно существа дела и относительно взаимоотношений с партнерами. При подготовке, как и за столом переговоров, важно понять истинные интересы торговых партнеров и предложить им устраивающее их решение. Самая распространенная ошибка переговорщиков состоит в том, что позиции, которые отстаивает оппонент, принимаются за его реальные интересы, которые на самом деле гораздо шире позиций. Как правило, реальные интересы сторон связаны желаниями и страхами партнеров и не высказываются вслух.

Интересы и позиции сторон

Наиболее успешные переговорщики берут себе за правило **сосредотачиваться на интересах**, а не на позициях и руководствуются следующим: если каждая из сторон жестко отстаивает свою позицию, значит у сторон имеются противоречивые интересы.

ИНТЕРЕСЫ	ПОЗИЦИИ
лежащие в основе мотиваторы, определяющие, почему вы хотите добиться того, о чем заявляете	то, как вы видите требования,условия или действия, которые готовы озвучить оппоненту во время переговоров
Интересы определяют позицию и поведение людей	Позиции обеспечивают реализацию интересов

Для того чтобы понять, какие интересы вовлечены в переговоры, существует несколько приемов:

1. Поставить себя на место другой стороны, рассмотреть каждую позицию, которую она занимает, и ответить на вопрос «почему?».
2. Определить, какое решение, по мнению другой стороны, партнер должен ей предложить, а затем ответить на вопросы, почему представители другой стороны сами не приняли такое решение и какие из интересов являются препятствием в данной ситуации.
3. Осознать, что у каждой стороны множество интересов.

Выдвигая свои предложения, аргументируя их и акцентируя внимание на первоочередных для себя проблемах, стороны представляют свою позицию и выбирают для этого один из **четырех основных способов ее подачи**:

- открытые позиции (демонстрация своих интересов);
- закрытые позиции (манипулятивные приемы для скрытия позиций и интересов);
- подчеркивание общности (акцент на сотрудничестве, взаимные уступки ради соглашения);
- подчеркивание различий (конкурентный тип переговоров, партнеры твердо придерживаются выбранных позиций, возможны минимальные уступки).

Способ подачи позиции может меняться в зависимости от важности вопроса и этапа переговоров, так как выбор стратегии обусловлен **логикой конкретной ситуации**, универсального решения нет.

Ситуация на каждом этапе переговоров

Для достижения желаемого результата в международных переговорах (подписание внешнеторгового контракта на взаимовыгодных условиях) экспортеру, помимо экономических знаний и языковой подготовки, требуется **понимание психологической стороны переговорного процесса** и национальных особенностей потенциальных партнеров. Это поможет определить, каких изменений в поведении покупателей стоит ожидать.

Также важно контролировать ход ведения переговоров и на каждом этапе иметь в виду следующие моменты:

- актуальный этап процесса переговоров;
- значимость обсуждаемого вопроса для вас и для партнера (возможные уступки);
- целесообразность используемых способов подачи позиции;
- изменения поведения партнера на переговорах и их причины (внешние обстоятельства, ошибки или иные причины?);
- соотношение сил сторон.

Многие из этих моментов можно продумать **на этапе подготовки** к переговорам и вносить небольшие коррективы в зависимости от изменения переговорной ситуации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как можно сформулировать определение понятия «деловые переговоры»?
2. Что считается самой распространенной ошибкой переговорщиков?
3. В чем различие между позициями и интересами сторон?
4. Как можно понять реальные интересы второй стороны?
5. Какие существуют основные способы подачи позиции?
6. Какие психологические аспекты будет полезно иметь в виду на каждом этапе переговоров?
7. На каком этапе переговоров следует продумать основные психологические аспекты беседы и ожидания от партнера?

Информационное, тактическое и психологическое обеспечение переговоров — 2.2

Подготовка к переговорам включает в себя широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие: информационное, тактическое и психологическое обеспечение.

Информационное обеспечение переговоров

Информационная подготовка к переговорам заключается в **предварительном сборе и последующем анализе данных** для понимания стиля мышления и поведения потенциальных партнеров.

Информацию, которую необходимо собрать, можно разделить на следующие блоки:

- предмет переговоров (формулировка собственных целей и задач, составление плана переговоров);
- будущие партнеры (финансовое положение, особенности продукции, деловые связи, состав делегации и т.д.);
- среда проведения переговоров (политическая и военная обстановка, экономическая ситуация и др.);
- компании-посредники, с которыми предстоит сотрудничать (степень надежности, занимаемая рыночная ниша, объем операций и т.д.).

Информацию можно собрать из **открытых источников** (книги, журналы, Интернет, сведения из архивов и разговоров с партнерами и т.д.).

Для получения более подробной информации можно найти проспекты конкретной компании или заказать о ней аналитическую справку в специальной службе (например, в Консульском Департаменте МИД России, где действует группа, содействующая выходу российских компаний на внешний рынок, или Торговых представительствах Российской Федерации).

Детальная информация позволит точнее **определить тип потенциальных партнеров и выбрать более эффективную тактику переговоров**.

Тактическое обеспечение переговоров

Особое внимание представителями переговорных групп уделяется проработке тактики ведения дискуссии. Выбор приемов осуществляется исходя из целей переговоров и собранной заранее информации о потенциальных партнерах. Однако при необходимости тактические приемы могут и должны изменяться в соответствии с логикой проведения переговоров.

Выбор тематических приемов	1
Тактические приемы могут изменяться в соответствии с логикой проведения переговоров	2

Наличие тщательно проработанного плана ведения переговоров не должно ограничивать творческую свободу 3

Кратко остановимся на некоторых тактических приемах, которые наиболее часто используются на переговорах для воздействия на оппонента.

Расстановка ложных акцентов	«Салями»	Привлечение авторитетного мнения	Выдвижение требований в последнюю минуту	Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов
Демонстрация заинтересованности в решении какого-либо малозначительного вопроса. В дальнейшем требования по данному пункту снимаются, это выглядит как уступка, которая подразумевает ответную уступку со стороны партнера	Предоставление информации партнеру очень маленькими порциями, для того чтобы получить от оппонента как можно больше сведений о данной проблеме, понять часть вопроса, вызывающего наибольшее несогласие партнера, и решить, стоит ли продолжать выдавать информацию	Усиление своей позиции привлечением на свою сторону экспертного мнения	В конце переговоров один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого	Начало обсуждения с вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, что помогает избежать активного противодействия сторон с самого начала
«Я бы хотел обратить внимание на пункт в контракте по поводу условий поставки...» (реальный интерес — понизить завышенную цену, итог — сохранение условий поставки при снижении цены)	«Хотелось начать обсуждение данного вопроса именно с характеристик (цены/ условий поставки и т.п.) предлагаемого нами товара» (итог — понимание, насколько важна каждая из названных характеристик)	«Я уже говорил с вашим представителем задолго до встречи, он меня поддержал в данном вопросе...», «За пятнадцать лет работы на данном рынке...» (итог- повышение уровня доверия)	«Извините, но у нас не все вопросы еще решены. Предлагаю, раз вы торопитесь, быстро обсудить следующее...»	«Я понял, что по данному вопросу у нас есть согласие, перейдем к обсуждению следующего пункта...» (обязательное ранжирование по сложности обсуждаемого вопроса)

Важно помнить, что эффективное использование этих приемов требует большой выдержки, воли, быстрого принятия решения и **общей психологической подготовленности** переговорщика.

Участникам переговорной группы важно быть готовыми к тому, что изначально спланированные рамки могут сдвигаться. Установление пределов является исключительно психологической проблемой для многих участников переговоров, так как некоторые переговорщики **не обладают эмоциональной устойчивостью**, необходимой твердостью, уверенностью в своих силах и, конечно же, готовностью к неожиданностям, которые часто встречаются на деловых встречах.

При обсуждении вопросов на переговорах за определенными позициями партнеров необходимо **увидеть основополагающие потребности**, объясняющие действия людей. В соответствии с ними партнерам могут быть предоставлены определенные гарантии безопасности и предложены способы удовлетворения той или иной потребности оппонента. Иногда понимание психологического состояния участников переговоров может значительно снизить денежные затраты компании и помочь в получении более выгодных условий соглашения.

План подготовки переговоров

Выделяют следующие этапы подготовки к переговорам:

1. Постановка цели.

Цели делятся на **промежуточные** (по отдельным пунктам переговоров) и **конечные** (по всем условиям договора). Также продумывают **идеальную** цель (стартовая позиция купли-продажи, о которой участник заявляет с самого начала) и **реальную** цель (то, на что удастся рассчитывать после диалога с партнером). Важно заранее проработать перечень возможных уступок покупателю, а также **наихудший вариант**, ниже которого при продаже товара/услуги опускаться нельзя.

2. Фиксирование пределов возможностей сторон.

Для того чтобы быть готовым к ситуации противостояния, необходимо помнить, что **всегда есть другие варианты** решения проблемы, выяснить эти варианты, обозначить их плюсы и минусы и зафиксировать пределы возможностей для себя и партнера.

Фиксация точки сопротивления означает невозможность пересечения своих назначенных границ и предупреждение оппонента о том, что обсуждение подошло очень близко к этим пределам и в скором времени может зайти в тупик.

3. Создание множества вариантов решения проблемы переговоров.

Не стоит идти на переговоры, имея «в кармане» лишь один вариант решения переговорной проблемы. Созданию многообразия предложений **мешают следующие ошибки**:

– *убежденность в невозможности «увеличить пирог».* Вероятность выработки альтернативы существенно возрастает за счет **расширения круга обсуждаемых проблем**. Это значительно повышает вероятность получения окончательных решений, близких к оптимальным;

- *поиск единственного ответа.* Препятствием для поиска дополнительных вариантов решения проблемы является **стремление принять единственное решение**, которое играет роль «короткого замыкания» в разумном процессе выработки нескольких альтернативных вариантов;
- *мнение, что решение их проблемы – это «их» проблема.* Неверным является представление о том, что собственные проблемы одного участника переговоров **не должны касаться** другого участника. Оно ведет к тому, что участники проводят переговоры исключительно на основе отстаивания своей позиции.

Наличие альтернативных вариантов дает **возможность маневра** на переговорах, помогает избежать тупиковых ситуаций в переговорном процессе и в случае необходимости позволяет оказать психологическое давление на оппонента.

Поскольку речь идет о международных переговорах, процесс подготовки к переговорам и разработки альтернативных вариантов должен учитывать не только цели, позиции и интересы участников переговоров, но и **национально-культурные особенности** каждой из взаимодействующих сторон.

Вопросы для самоконтроля:
1. Какую информацию нужно собрать на этапе подготовки к переговорам?
2. Что может стать источником информации при подготовке к деловым переговорам?
3. Что нужно учитывать при разработке тактики переговоров?
4. Какие качества нужны переговорщику при использовании тактических приемов?
5. Какие существуют тактические приемы ведения переговоров?
6. Почему формулирование пределов переговоров является исключительно психологической проблемой?
7. Чем может помочь экспортеру грамотное психологическое обеспечение переговоров?
8. Из каких этапов состоит план подготовки переговоров?
9. Какие ошибки мешают предлагать партнеру многообразие вариантов?
10. Как наличие альтернативы может помочь в ходе переговоров?

В таблице представлены вопросы, на которые следует ответить при подготовке к переговорам. Продумайте и запишите в таблицу возможные источники информации по каждому из вопросов.

Вопрос	Возможный источник информации
Почему именно эта фирма приглашает на переговоры?	
Каковы цели этой фирмы?	
Кто из сотрудников нашей компании недавно проводил преговоры с данной фирмой?	
Каково впечатление от проведенных переговоров?	
Кто именно наиболее успешно проводил переговоры с данной фирмой в прошлом?	
Каковы особенности предстоящих переговоров? Каковы запретные темы?	
Полезно узнать имена лидеров этой фирмы. Будут ли они (лидеры) присутствовать на переговорах? Как достичь положительных результатов в переговорах с ними?	
Кто представит нас на переговорах с этой фирмой? Каково отношение этого лица к нам? Какие положительные черты мы можем отметить в этом человеке?	
Как мы считаем, на все ли вопросы будут получены ответы? Какие предполагаемые вопросы могут задать нам? Какие темы могут быть обидными для нашего контрагента?	
Какой вид сообщения окажется самым доходчивым для наших оппонентов? Нужны ли какие-либо документы (чертежи, схемы, отчеты)?	
Есть ли у нас "свой" человек, который помог бы нам подготовиться?	

Решите кейс и ответьте на вопросы А) и Б) ниже.

Условия кейса. Вы можете снизить цену своего товара на 10%, если ваш потенциальный партнер согласится осуществлять доставку продукции за свой счет. Партнер в свою очередь готов заказать большую партию товара, если вы снизите цену на 15%.

А) Как вы можете использовать тактические приемы для получения желаемых условий?

Тактический прием	Вариант исполнения	Ожидаемый результат
Расстановка ложных акцентов		
«Салями»		
Привлечение авторитетного мнения		
Выдвижение требований в последнюю минуту		
Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов		

Б) Какие альтернативные варианты решения проблемы вы можете предложить партнеру? Например: При снижении цены на 10% продукция может храниться на вашем складе, что сократит издержки партнера на логистику

Проблема межкультурного взаимодействия с зарубежными торговыми партнерами 2.3

Проблема взаимодействия сотрудников внешнеторговых организаций Российской Федерации с зарубежными партнерами обостряется **малым объемом знаний** об особенностях психологии нации, с представителями которой предстоит общение. Часто при непонимании специфики страны у переговорщиков наступает **кросс-культурный шок** – состояние растерянности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров.

Национальный стиль ведения переговоров потенциальных партнеров

Интересен тот факт, что при значительном совпадении интересов сторон в процессе переговоров национальные различия **уходят на второй план**. Но стоит возникнуть каким-либо противоречиям, как эти различия становятся самой главной проблемой в достижении цели.

Выделим наиболее часто встречающиеся особенности, на которые нужно обратить внимание при подготовке к переговорам с иностранными коллегами:

1. **Поведение, ожидаемое от делового партнера** при взаимодействии. Например, при первом знакомстве не принято называть англичан и французов по имени, мусульманину не следует передавать что-то (например, визитную карточку) левой рукой, американцу – дарить нечетное количество цветов, на встречу с немцами – надевать на себя очень дорогие украшения.

2. **Тема для неформального разговора** в первые минуты встречи. Представители любой национальности с удовольствием говорят о хобби и детях, можно начать разговор о предпочтениях делового партнера в напитках и еде, спросить, как он добрался и есть ли проблемы с размещением, в решении которых вы могли бы ему помочь.

3. Верная **интерпретация невербальных сигналов** зарубежного партнера. Так, крепкое и энергичное рукопожатие, традиционное для делового протокола США и Европы, абсолютно не свойственно странам Южной и Юго-Восточной Азии.

4. **Логика дискуссии**. Дискуссионная логика французов базируется на одной-двух неоспоримых истинах, на основании которых они строят собственную гипотезу. А логика китайцев основана на философии конфуцианства, где декларируется умеренность во всем (включая суждения и споры).

5. Особенности **принятия решения**. Американцы любят принимать решения, так как решения, по их мнению, всегда ведут к действию (представители этой нации ориентированы именно на действие). А японцы не спешат давать ответ и предпочитают постепенно работать над достижением полного единогласия (большие решения требуют много времени).

Групы особенностей, характеризующие национальные стили

1. Связанные с формированием состава делегации и тем, насколько эта делегация свободна в принятии решений
2. Ценностные ориентации: нравственные, идеологические, религиозные
3. Личностный момент поведения участников переговоров, который проявляется в мимике, жестах, использовании переговорного стиля, тактических моментов

В приложении № 2 вы найдете описание особенностей некоторых национальностей – потенциальных партнеров по переговорам.

Важно помнить, что в межкультурной коммуникации **обе стороны заинтересованы** в качественном результате и должны учитывать кросс-культурные отличия партнера. Директор ИБДА РАНХиГС, профессор С.П. Мясоедов[23] сформулировал следующие положения:

1. **Приезжающий** в страну должен подстраиваться под местные нормы поведения;
2. **Продавец (экспортер)** должен подстраиваться под культуру, традиции и обычаи покупателя (импортера).

Таким образом, специфика психологической «подстройки» к другой нации определяется **ролью**, которую играет российский предприниматель (экспортер или импортер) на переговорах, и **страной** проведения коммуникации.

В межкультурных коммуникациях **важны такие аспекты**, как языковой барьер, представление о времени, физический контакт, эмоциональность, невербальная коммуникация и внешняя среда проведения деловых переговоров. Для более простого распознавания характерных особенностей представителей тех или иных стран предлагаем вам ознакомиться с классификацией культур.

Классификация культур по Ричарду Льюису[17]

Многолетние фундаментальные исследования деловой культуры в международном бизнесе позволили известному американскому специалисту Р. Льюису выделить **три типа** кросс-культурных психологий, основанных на главной для этой культуры ценности.

Тип кросс-культурной психологии	Основная ценность
Моноактивная	Точность
Полиактивная	Интерес
Реактивная	Уважение

Носителями **моноактивной** кросс-культурной психологии являются нации, которые проповедуют взвешенное планирование жизни. Как правило, здесь разрабатываются строгие расписания, соблюдаются формальности и сроки. Этим странам свойственно достаточно быстрое создание мощных информационных систем и ориентация на проверенные сведения и факты (например, немцам присущ профессионализм и безусловное выполнение взятых на себя обязательств; шведы порядочны и надежны в деловых отношениях, а англичане ведут переговоры с привлечением объемного фактического материала).

Полиактивная кросс-культурная психология свойственна подвижным народам, предпочитающим делать несколько дел сразу. Представители полиактивных культур опираются на информацию, полученную в результате личных встреч и деловых контактов. Приоритетность задач зависит от степени относительной привлекательности или значимости того или иного мероприятия в данный период. В таких культурах не стоит рассчитывать, что дело будет завершено в заданные сроки. Почти наверняка у партнеров возникнут какие-то «более интересные» дела, на которые они моментально переключат и силы, и время. Таковы здешние традиции, и ничего с этим не поделаешь (например, итальянцы для сглаживания противоречий могут предложить провести беседу в неформальной обстановке; а испанцы не всегда соблюдают регламент встреч, так как очень любят поговорить).

Торговые партнеры, являющиеся представителями наций с **реактивной** кросс-культурной психологией, предрасположены к детальному анализу любой торгово-экономической ситуации и стремятся к накоплению информации и через информационные системы, и через неформальные контакты. Непривычным для российских экспортеров является то, что в реактивных культурах реже используются имена или удерживается зрительный контакт, поэтому дискуссия здесь приобретает более безличный характер (например, японцы ведут себя очень сдержанно и даже лицемерно, китайцы не выскажут свое мнение первыми, а для корейцев характерна четкость выражения проблем и путей их решения).

Моноактивная	Полиактивная	Реактивная
• Германия	• Франция	• Япония
• Швейцария	• Италия	• Китай
• Дания	• Испания	• Корея
• Бельгия	• Мексика	• Сингапур
• США	• Латинская	• Турция
• Англия	• Америка	• Финляндия
• Швеция	• Славянские страны	• Центральная Африка
• Норгвегия	• Ближний Восток	

Тип психологии также влияет на использование пространства и времени, отношение к статусу, реакцию на разные виды руководства, методы формирования переговорной команды, способы проведения переговорного процесса и принятия решения, различия в восприятии соглашений и контракта. Все это **нужно учитывать при подготовке** к деловым переговорам.

Вопросы для самоконтроля:
1. На какие национальные особенности нужно обратить внимание при подготовке к переговорам с иностранными коллегами?
2. Какие выделяют группы особенностей, характеризующие национальные стили?
3. Что, по мнению С.П. Мясоедова, влияет на уровень психологической «подстройки» в межкультурной коммуникации?
4. Какие типы кросс-культурной психологии выделил Р. Льюис?
5. В чем особенность моноактивной, полиактивной и реактивной психологий?
6. На что еще, помимо стиля ведения переговоров, влияет тип психологии?

Продумайте, как план подготовки к переговорам может измениться в зависимости от кросс-культурной психологии страны партнера. Пропишите этапы подготовки к переговорам с потенциальными партнерами из Германии (моноактивная культура), Италии (полиактивная культура) и Японии (реактивная культура), учитывая их национальные особенности.

Подробные описания национальных особенностей этих стран смотрите в приложении № 2.

Первая стадия переговоров

Начало переговоров, обмен мнениями, первые предложения

3

Первая стадия переговоров

Начало переговоров, обмен мнениями, первые предложения

После тщательной подготовки к переговорам наступает этап непосредственного общения с потенциальными партнерами. С самого начала, особенно при первой встрече, в действие вступают не мышление, а эмоции собеседников. Поэтому, чтобы произвести должное первое впечатление, очень важно заранее настроиться на беседу.

Первое впечатление — 3.1

Психологические составляющие коммуникации

Для создания приятного впечатления при знакомстве собеседникам необходимо проявить свои лучшие позитивные качества. Деловые партнерские отношения начинаются с выявления «общих точек» во время первого личного контакта.

Фразы, которые помогут начать деловую встречу

- Добрый день!
- Мы рады встречи с Вами. Благодарим за интерес, проявленный к нашей компании...
- Нам было приятно и интересно узнать о том, что... (зависит от ситуации)
- Мы слышали о том, что...
- Цель нашего визита — ...
- Сколько времени в нашем распоряжении?
- Как деловые партнеры, мы готовы/ мы заинтересованны и т.д.

1. Будьте самим собой

– Подражание кому-либо и желание показать собеседнику искусственную сущность всегда ведут к утрате индивидуальности, а неестественность поведения может вызвать недоверие и отпор. Выработайте спокойное отношение к исходу деловой беседы и используйте специальные упражнения для снятия напряжения перед встречей.

– Чтобы выглядеть искренне, смотрите вашему собеседнику в глаза, не стесняйтесь улыбаться и будьте открытыми. Если вы первым проявите инициативу в обмене информацией, возможно, собеседник ответит вам тем же.

– Современный деловой этикет допускает знакомство без представления третьим лицом, но следует помнить о сопровождающих обстоятельствах: вашему лучшему "я" трудно будет проявиться, если вы знакомитесь с респектабельным предпринимателем в официальной обстановке в свитере и джинсах.

2. Думайте позитивно и оптимистично

– Уверенность в себе и оптимистичный настрой проецируется на окружающих, а **нерешительность практически гарантирунт вам неудачу** в деловой жизни. Поэтому думайте позитивно, верьте в себя, в свой успех и не тратьте силы на размышления о возможном промахе.

– Энергичность и способность преодолевать трудности, не теряя оптимизма, — мощная сила в отношениях деловых людей. Демонстрация уверенности привлекает потенциальных партнеров и создает основу для плодотворных деловых контактов.

3.Показывайте интерес к другим

– Это **лучший способ вызвать интерес к себе**. Если вы, разговаривая с партнером, демонстрируете безразличный взгляд и безучастное лицо, вряд ли вы можете рассчитывать на большее, чем подобная же бесстрастная и холодная реакция.

– Фальшь в коммуникации всегда заметна. Чтобы показать свой искренний интерес к собеседнику, во время разговора займите положение лицом к лицу и не избегайте визуального контакта.

4. Будьте хорошим слушателем

– Старайтесь **верно понять мысли партнера**. Продемонстрировать внимательное слушание можно следующим образом: подайте корпус вперед; реагируйте на сказанное репликами; задавайте собеседнику вопросы. Хорошее впечатление производит фиксация сказанного на бумаге.

– Время от времени повторяйте точку зрения партнера вслух, чтобы он мог ее подтвердить или поправить, – так вы адекватно покажете серьезное отношение к его словам. Видя

интерес к себе, люди начинают невольно более четко формулировать свои мысли и благодарить собеседника своим ответным вниманием.

5. Подчеркивайте моменты общности

– Не следует начинать разговор с конфликтных моментов, важно с самого начала предпринять усилия по созданию доброжелательной атмосферы. Не случайно деловые люди во всем мире тратят уйму времени, устанавливая личные отношения со своими партнерами: играют в гольф, вместе обедают, просто встречаются.

– Люди не любят спорщиков по любому поводу, как и «соглашателей»; уважают тех, кто **имеет свою позицию и может ее отстоять**, но при этом **открыт для изменения своей точки зрения** и доступен для переубеждения.

6. Выражайте искреннее одобрение

– Одобрение собеседника (похвала его достижений в делах, в знании иностранного языка и т.д.) подчеркивает его ценность для вас и **закладывает хорошую основу для дальнейших отношений**. Пусть личность партнера при знакомстве предстанет во всем блеске, а вы примете второстепенную роль.

– Но помните, что комплимент должен быть искренним (иначе это воспринимается как лесть) и не должен преследовать очевидной цели (это фальшь, которую люди чувствуют).

Данные психологические характеристики общения можно усилить соответствующими приемами невербального общения, так как словами не всегда можно передать желаемое.

Невербальное общение

Формы самовыражения, которые не опираются на слова (мимика, позы, жесты и т.д.) откровенно передают состояние собеседников. Язык невербального общения **бессознательно способствует «утечке» информации** и показывает, насколько мы владеем собой. Ключевыми категориями этого языка являются межличностное пространство, визуальный контакт, рукопожатие, выражение лица, позы и жесты.

Основные формы невербальной коммуникации

1. Оптико-кинетическая (жесты, мимика, поза, пантомимика)
2. Паралингвистическая (интонация голоса, темб голоса)
3. Экстралингвистическая (пауза, смех, темп речи)
4. Пространственно-временная (дистанция, регламент)
5. Тактильная (рукопожатие, прикосновение)

Неправильно выбранное **межличностное пространство** может отрицательно сказаться на общении. Наилучшая посадка участников в ходе переговоров – формат круглого стола, который позволяет создать атмосферу равенства всех участников. Разговор через стол чаще всего носит официальный характер. Он будет более доверительным, если хозяин кабинета выйдет из-за стола и расположится рядом с собеседником, хотя бы на непродолжительное время.

Визуальный контакт позволяет создать необходимую атмосферу в ходе переговоров. Условием создания хороших отношений с партнером является контакт глазами в течение 60–70% времени общения. Взгляд должен быть сосредоточен на воображаемом треугольнике на лице собеседника: его вершина – в центре лба, основание – на уровне глаз партнера. При этом пристальный взгляд в неприятной беседе может ощущаться как вмешательство в личные переживания человека, а отказ от зрительного контакта – понимание эмоционального состояния собеседника.

Рукопожатие – непременный атрибут не только делового, но и повседневного общения, который может сказать о многом: как правило, слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении, вялое рукопожатие сухих рук – о безразличии, продолжительное в сочетании с улыбкой и теплым взглядом – о дружелюбии, а приветствие с использованием обеих рук выражает доверие и искренность. Человек, подающий руку ладонью вниз, демонстрирует стремление главенствовать; ладонью вверх – доверчивость и желание отдать инициативу.

Главным показателем чувств является **выражение лица**. Улыбка – наиболее универсальное средство снижения напряжения, но только честная улыбка. Существуют дружелюбная, приветливая, ироничная, насмешливая, заискивающая, презрительная улыбка и др. Важно, чтобы улыбка была адекватна ситуации, тогда она способна обезоружить и расслабить партнера.

Позы и жесты могут быть сигналом заинтересованности или безразличия, продолжения обсуждения или окончания встречи. Например, открытые жесты (раскрытые руки или расстегнутый пиджак) свидетельствуют о заинтересованности партнера и о его желании говорить откровенно, а жесты оценки (поза «мыслителя», почесывание подбородка) означают раздумья и процесс принятия решения.

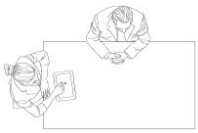
Жесты, которые портят первое впечатление при встрече

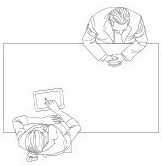
- Неправильное рукопожатие
- Ерзанье на стуле, прикосновения к лицу
- Скрещивание рук
- Отстранение положения тела
- Вторжение в личное пространство
- Уклонение от зрительного контакта
- Взгляд в пол
- Поглядывание на часы
- Хмурое лицо

Помимо считывания поз и жестов партнера, важно уметь контролировать свое тело, чтобы не выдать волнение или неуверенность. Знание языка жестов и его умелое использование помогут предпринимателю провести переговоры с **большей эффективностью**.

Вопросы для самоконтроля:
1. Какой психологический настрой поможет вам быстрее найти «общие точки» в общении с собеседником?
2. С каких фраз можно начать деловую беседу?
3. Как можно продемонстрировать партнеру, что вы внимательно его слушаете?
4. Каким должен быть комплимент, который не казался бы лестью?
5. Какие основные формы невербального общения вы знаете?
6. В чем особенность каждой категории невербального общения (межличностное пространство, визуальный контакт, рукопожатие, выражение лица, позы и жесты)?
7. Какие жесты могут испортить первое впечатление?

Подумайте, как рассадка собеседников за столом может изменить ход переговоров. Под номером способа рассадки запишите в таблицу формат взаимодействия, который соответствует ему во время переговоров.





Особенности размещения участников за прямоугольным столом вы найдете в приложении № 3.

Управлению процессом переговоров также способствует атмосфера, созданная в начале обсуждения. Одним из способов сразу произвести должное впечатление и **создать деловую обстановку** является соблюдение делового этикета при общении с потенциальными партнерами.

Деловой этикет

Деловой этикет – это **установленный порядок поведения** в сфере бизнеса и деловых контактов, содействующий взаимопониманию участников делового общения. Деловой этикет помогает избежать промахов или сгладить их общепринятыми способами.

Одно из главнейших правил, определяющих сам этикет, – выбирать ту или иную модель поведения нужно не потому, что так принято, а потому, что это **целесообразно, удобно или просто уважительно** по отношению к другим и самим себе.

Требования этикета, в том числе и делового, не носят абсолютного характера и меняются с течением времени. Однако есть несколько **формальных правил**, которых стоит придерживаться:

1. Не следует опаздывать на деловые встречи;
2. Костюм должен соответствовать месту и времени;
3. Нельзя демонстрировать недоброжелательность в первые минуты встречи, даже если предыдущая встреча с партнером закончилась недопониманием;
4. Нельзя путать культуры азиатских стран (например, корейцев с китайцами и японцами – для них это серьезное оскорбление);
5. Не следует открыто выражать несогласие, даже если деловой партнер вас провоцирует на спор;
6. При несогласии с точкой зрения собеседника нельзя переходить на личности;
7. Необходимо строго соблюдать речевые нормы;
8. Следует использовать в разговоре «формулу поглаживания» («Желаю успеха», «Счастливо!» и различные комплименты) и т.д.

Однако не стоит слепо следовать нормам поведения, лучше постараться понять их **внутренний смысл**. Прежде всего деловой этикет включает в себя **глубокое уважение человеческой индивидуальности**, которое должно стать составной частью натуры предпринимателя.

Деловой этикет базируется на принципах здравого смысла, свободы, удобства, целесообразности, экономичности, консерватизма и непринужденности. Поэтому **основные принципы деятельности современного бизнесмена** можно сформулировать следующим образом:

1. Уважать себя как личность и с уважением относиться к другим. В деловых взаимоотношениях проявлять терпимость, деликатность, тактичность, доверять не только себе, но и своим партнерам.
2. Быть убежденным в том, что честь превыше прибыли.
3. Признавать неизбежность конкуренции, понимая необходимость сотрудничества.
4. Ценить свободу не только своих коммерческих действий, но и действий своих конкурентов.
5. Не бояться рисковать и брать на себя ответственность за все принимаемые решения.

Следование этим принципам поможет приобрести должную репутацию в деловом сообществе, ускорит процесс переговоров уже на начальных стадиях и будет способствовать установлению личного контакта с первых минут общения.

Small talk (англ., легкий разговор) в начале беседы

Начальная стадия переговоров – **время снятия барьеров и формирования взаимного интереса собеседников**. Как и в шахматах, деловая практика выработала ряд эффективных «дебютов». Например, техника Small talk, включающая следующие варианты начала беседы.

- **Снятие напряжения.** Несколько доброжелательных фраз личного характера или хорошая шутка. Обратите внимание на предмет в кабинете (картина на стене, теннисная ракетка, книга на полке) и сделайте замечание, которое показало бы вашу заинтересованность.

- **Зацепка.** Начните диалог с непринужденной истории, подходящей к ситуации. Например, можно сказать, что вы знакомы с организатором мероприятия, и спросить, что привело на мероприятие вашего собеседника.

- **Прямой подход.** Начало беседы без вступлений; кратко перечислите причины, вызвавшие необходимость беседы. Часто те, с кем приходится вступать в деловые отношения, не любят ходить вокруг да около и хотели бы все уладить без лишних проволочек.

Общие правила техники Small talk заключаются в том, что начало беседы предполагает использование **«Вы-подхода»**, т.е. представление себя на месте собеседника. Придерживайтесь формулы «70–30» (70% времени слушайте и лишь 30% времени говорите) и не бойтесь делать паузы, усиливающие впечатление о вашей уверенности. Помните: **заключить соглашение – это не заставить собеседника видеть по-вашему, а сделать так, чтобы он остался при собственных взглядах, но согласился на ваши условия**.

Следующие шаги после налаживания контакта – дебаты и вынесение конкретных предложений, для которых уже актуально выяснение интересов и позиции потенциальных партнеров.

Вопросы для самоконтроля:
1. Какое определение имеет понятие «деловой этикет»?
2. Каких формальных правил делового этикета следует придерживаться?
3. На чем основаны правила делового этикета?
4. Как в переговорах может помочь следование правилам делового этикета?
5. Какие приемы Small talk используются для того, чтобы начать разговор?
6. В чем заключаются общие правила использования техники Small talk?

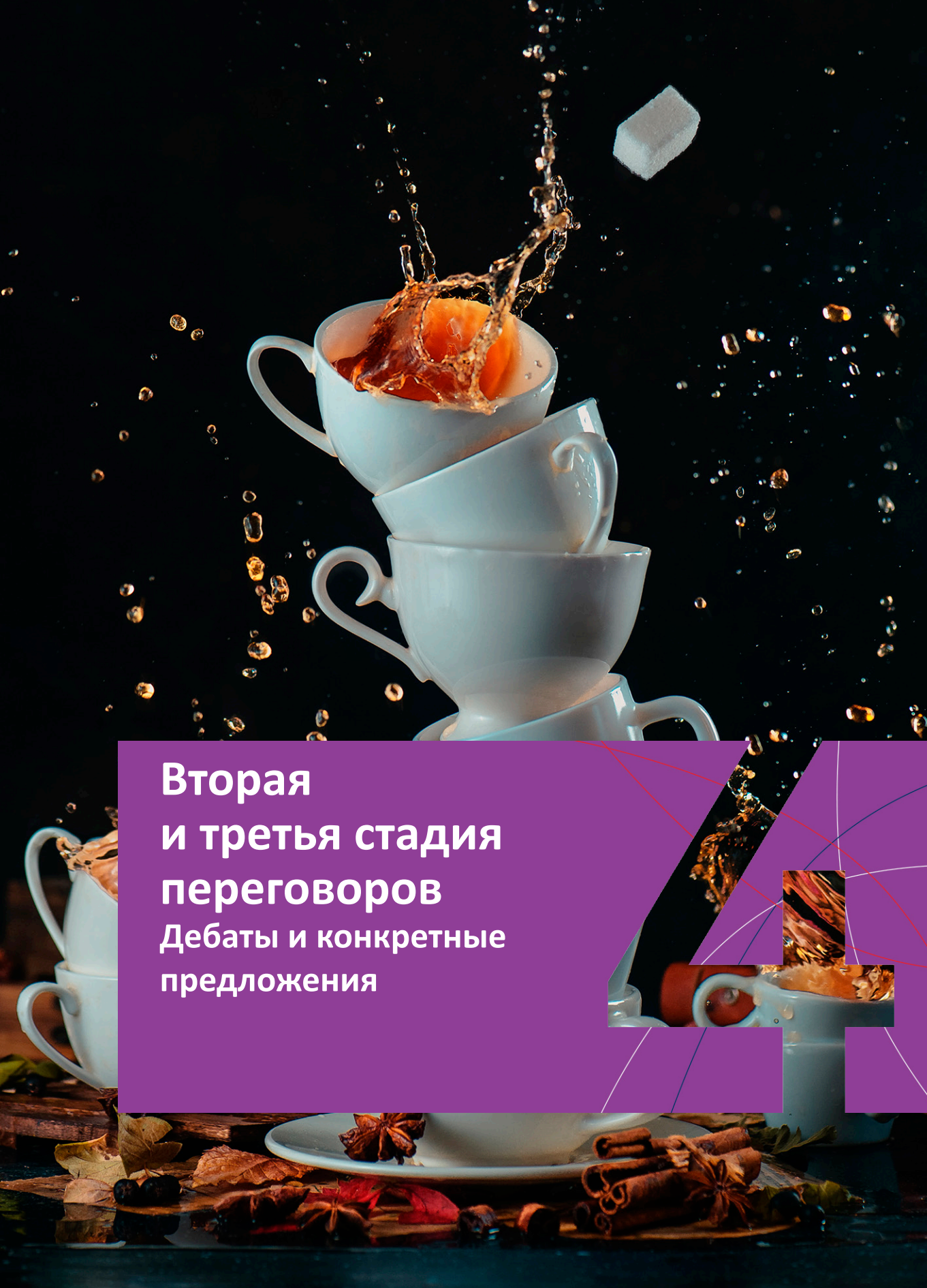
Решите кейс и напишите реплики, которыми вы можете начать разговор с потенциальным партнером, используя приемы Small talk.

Условия кейса. *Ваша компания ООО «Экспортер» – производитель энерготехнического оборудования. Вы участвуете в международной выставке «Оборудование и технологии для нефтегазового комплекса» и узнали, что есть компания из Вьетнама, которую могут заинтересовать ваши услуги. Вы хотите познакомиться с этим партнером и обменяться визитными карточками для дальнейшего выдвижения ему коммерческого предложения. Продумайте возможные способы начала беседы с представителем компании на ее стенде.*

Снятие напряжения:

Зацепка:

Прямой подход:



Вторая и третья стадия переговоров

Дебаты и конкретные предложения

4

Вторая и третья стадия переговоров

Дебаты и конкретные предложения

Следующие стадии переговоров – это **выдвижение условий от обеих сторон и их обсуждение**. Последовательная проработка вопросов сделает коммуникацию эффективней и позволит выбрать оптимальное для партнеров решение.

Дебаты

4.1

Формулировка **правильных вопросов** во время диалога – это эффективный способ выяснить реальные интересы партнера. Даже прямой вопрос: «Чего вы ожидаете от переговоров?» – поможет выработать грамотную линию поведения.

В дебатах вопрос понимается **не только как вопросительное** высказывание, но и как постановка проблемы (например, «*Думаю, полезно отложить этот вопрос до лучших времен и попробовать решить другой, более принципиальный*»). Выделяют следующие **виды вопросов** на переговорах:

1. Вступительные

Хороший стартовый вопрос на переговорах способен вызвать заинтересованность и положительное ожидание от переговоров («Если я предложу Вам решение проблемы, Вы найдете для меня 15 минут?»).

2. Информационные

Вопросы, способствующие получению сведений, всегда задаются как открытые вопросы. Они требуют распространенных ответов

и начинаются с вопросительных слов «почему», «как», «каким образом».

3. Контрольные

Такие вопросы задаются, чтобы выявить степень понимания вашей мысли собеседником по его реакции. Если при ответе на контрольный вопрос вы увидите, что собеседник упускает нить разговора, стоит вернуться немного назад («Что вы скажете по предлагаемым условиям поставки нашей продукции?»).

4. Вопросы для ориентации

Задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения. Обязательно задавайте вопросы для ориентации, если рассказываете о новом виде услуг, новых товарах и т.д., и позвольте партнеру обдумать ваш вопрос («Есть ли у Вас еще вопросы по этой теме?»).

5. Подтверждающие

Нужны для достижения большего взаимопонимания и получения нужного ответа. Если собеседник пять раз согласился с вами, то на шестой вопрос ему будет сложно возразить. С помощью подтверждающих вопросов вы можете сделать акцент на том, что вас объединяет, а не разделяет («Вы придерживаетесь того же мнения, что и Ваш коллега?»).

6. Ознакомительные

Открытые вопросы для определения мнения собеседника («На какой эффект Вы рассчитываете при реализации этого проекта?» или «Довольны ли Вы нашими услугами и сколько времени Вы ими пользуетесь?»).

7. Провокационные

Своего рода подстрекательство, иногда необходимое для выявления действительных намерений партнера («Вы действительно считаете, что подобная постановка дела сможет обезопасить нас от неприятностей?»).

8. Заключительные

Цель данных вопросов – завершить разговор после нескольких вопросов, заданных с дружеской улыбкой («Смог ли я убедить Вас в выгоде этой услуги для Вас?» – и затем без дополнительного перехода: «На какой срок Вы хотели бы заключить договор об обслуживании?»).

Любой серьезный разговор требует **серьезной подготовки**. Зафиксируйте важнейшие вопросы, которые вы намерены прояснить и задать партнеру.
Также заранее определите:

1. Как начать разговор?
2. Какие аргументы привести?
3. Какие возражения возможны? Как реально их опровергнуть?
4. Какие привести заключительные аргументы?

Это поможет грамотно выстроить систему аргументации и держать ситуацию под контролем, избегать манипуляции и негативной реакции на возражения.

Вопросы для самоконтроля:
1. Как может помочь правильная формулировка вопросов?
2. Каким еще способом, помимо вопросительной формы, может быть представлен вопрос?
3. Какие существуют виды вопросов?
4. В каких ситуациях следует применять каждый из видов вопросов?
5. Что нужно продумать заранее, чтобы подготовиться к дебатам?

В таблице представлены различные виды вопросов и примеры их использования в вопросительной форме. Переформулируйте вопросы в утвердительную форму в виде постановки проблемы и запишите в таблицу напротив соответствующего вопроса.

Вид вопроса	Вопросительная форма	Утвердительная постановка проблемы
Вступительные	Вы позволите мне предложить решение?	Я хотел бы предложить вам решение
Информационные	Каким образом вы планируете осуществлять доставку?	
Контрольные	Что вы думаете о способах реализации нашей продукции?	
Вопросы для ориентации	Каково ваше мнение по этому пункту договора?	
Подтверждающие вопросы	Вы ведь не считаете эти сроки излишне жесткими?	
Ознакомительные	На какой эффект вы рассчитываете от реализации этого проекта?	
Провокационные	Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать это изделие по такой цене?	
Заключительные	На какой срок вы хотели бы заключить договор обслуживания?	

Приемы аргументации

4.2

Способность отстоять свои позиции и доказать партнеру их целесообразность поможет добиться желаемых условий сделки. Для того чтобы **быть убедительным** в своей аргументации, следует опираться на следующие принципы:

- **оперируйте простыми понятиями.** Аргументы должны быть достоверными, их стоит сформулировать ясными словами для упрощения восприятия;
- **выбирайте способ аргументации с учетом характера собеседника.** На делового человека лучше воздействует активное построение фраз (сравните: «это можно осуществить» и «мы это осуществим»);
- **предъявляйте аргументы по очереди, а не все сразу.** Три-четыре ярких аргумента достигают большего эффекта, чем множество средних аргументов;
- **держите паузу.** Аргументирование не должно быть декларативным и не должно содержать поток малоубедительных слов ради заполнения паузы;
- **будьте корректны по отношению к партнеру.** Если вы рассчитываете на долгосрочное сотрудничество, уважительное отношение друг к другу будет выгодно для обеих сторон;
- **признавайте правоту партнера, даже если это ведет к нежелательным последствиям.** Так вы соблюдаете деловую этику, что дает вам право требовать подобного поведения со стороны партнера;
- **избегайте пустых фраз.** Они свидетельствуют об ослаблении ваших позиций и выглядят как желание выиграть время («как было сказано», «более или менее», «можно и так, и так» и др.);
- **приспосабливайте аргументы к личности вашего партнера.** Вы должны говорить о том, о чем хочет говорить собеседник, т.е. о его целях, интересах и выгоде;
- **употребляемая вами терминология должна быть понятной собеседнику, иначе он будет не в состоянии понять содержание вашего выступления.** Для установления уровня понимания время от времени задавайте контрольные вопросы;
- **ручка и бумага – обязательные атрибуты и вспомогательные средства деловой беседы.** Они позволяют зафиксировать основные идеи, нарисовать схемы, вовлечь партнера в совместную работу. Также важно внимательно продумать использование раздаточного материала (статьи, брошюры, фотографии), чтобы не напугать собеседника большим объемом информации.

Эти принципы аргументации сделают ход рассуждения логичным, позволят положительно влиять на развитие беседы и продумать детали процесса переговоров.

Ниже в таблице приведены основные **приемы аргументирования** и способы их использования:

Классический	Трансляция фактов для доказательства своей точки зрения. В качестве иллюстрации своих слов и надежного доказательства полезно использовать цифровые данные. Если удастся поставить под сомнение изложенные собеседником факты, ваша позиция станет убедительнее
Метод противоречия	Оборонительный принцип. Основан на выявлении противоречий в аргументации собеседника и обращении его внимания на эти противоречия. При этом ваши аргументы должны быть непротиворечивы («Если правда то, что, как вы говорите, уровень жизни сейчас снизился, то правда и то, что возможностей заработать сегодня стало значительно больше, чем раньше»)
Перевод стрелки	Подходит для собеседников с аналитическим складом ума. Если вы заметили противоречия в аргументации партнера, задайте ему уточняющие вопросы и спросите, что конкретно произойдет при применении его плана. В процессе рассуждений партнер сам обнаружит ошибку («Не могли бы вы уточнить, что конкретно произойдет, если мы примем ваш план?»)
Извлечение выводов	Пошаговое построение собственного вывода на системе связанных доводов. При контраргументации это означает опровержение ошибочных выводов партнера или требование логически безупречных доказательств полученного вывода
Сравнение	Сравнения могут быть краткими, пространными, фактическими или выдуманными, серьезными или с юмором. Выделяют сравнение-метафору («Путь человеческого прогресса – не гоночный трек») и сравнение-аналогию («Демократия подобна жирафу: раз посмотришь – и уже больше ни с чем не спутаешь»). Сравнения делают аргументы более ясными и убедительными, они стимулируют мысль собеседника и вызывают интерес к привычному
Бумеранг	Использование аргумента собеседника против него самого. Этот прием не имеет силы доказательства, но способен оказать исключительное воздействие, если его применить к месту и с чувством юмора
Игнорирование	Если аргумент партнера нельзя оспорить, его можно проигнорировать и таким образом показать, что собеседник придает значение тому, что, по вашему мнению, не столь важно
Акцентирование	Продолжение предыдущего приема. В соответствии со своими интересами вы продолжаете смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает вас
Метод опроса	Вовремя заданные вопросы являются особым видом аргументации, причем весьма эффективным. Не раскрывая собеседнику всех ваших карт с целью сохранения элемента неожиданности, вы можете задать ему ряд вопросов, чтобы в основных чертах выяснить его позицию
Видимая поддержка	После изложения собеседником его аргументов поддержите его точку зрения. После видимой поддержки следует изложение вашей позиции, которая может в корне отличаться от точки зрения партнера: «В подтверждение Вашего тезиса я мог бы привести еще и такие факты, о которых Вы, видимо, забыли (перечисляем их). Это, безусловно, делает Вашу позицию еще более убедительной, но лишь на первый взгляд. На самом же деле...» – и здесь наступает черед ваших контраргументов. Прием показывает, что вы изучили точку зрения собеседника, и позволяет проявить более высокий профессионализм

Система **последовательного аргументирования** с грамотным использованием различных приемов отстаивания своих позиций поможет изменить сформировавшееся мнение, закрепить изменения, устранить или смягчить противоречия, критически проверить идеи и т.д.

В отличие от нее, техника манипулирования похожа на удар ниже пояса в боксе, обладает краткосрочным действием и часто оборачивается против своего автора. Переговорщику нужно быть готовым к возникновению конфликтных ситуаций и знать, как защитить себя от манипуляции.

Вопросы для самоконтроля:

1. На какие принципы аргументации следует опираться для достижения большей убедительности?
2. Почему нужно избегать пустых фраз и лишних слов?
3. Какие приемы аргументирования могут быть использованы в процессе переговоров?
4. Какие выделяют виды аргументирования-сравнения?
5. Для использования каких приемов аргументирования особенно важно хорошее чувство юмора?
6. Как может повлиять на ход переговоров система последовательного аргументирования?

Решите кейс и продолжите список возможных аргументов ниже.

Условия кейса. *Вы – генеральный директор ООО «Мебель для спальни». Ваша компания ведет переговоры с партнерами из Италии о совместном выпуске мебели для спален. Вы предлагаете изготовление фурнитуры мебели на вашем заводе и ее доставку до производства партнера для дальнейшей сборки мебели и реализации в Европе. Партнер предлагает вам перенести весь цикл производства на его фабрики, чтобы расширить использование вашей фурнитуры на другие модели его мебели. Это вам невыгодно, так как производство и логистика уже налажены.*

Какие аргументы вы можете использовать, чтобы убедить собеседника? Например:
- посчитать затраты на выполнение его плана, включая доставку материалов, оформление командировок для сотрудников и перенастройку его оборудования;
- сместить акценты его аргументов в сторону того, как ваша фурнитура сочетается с разными дизайнами мебели.

Продолжите список.

Даже в ситуации внешне благополучного течения разговора нужно **быть готовым к возражению** партнеров. Конфликт всегда сопровождается негативными эмоциями и разрушающими переживаниями, влияющими на состояние собеседников.

Контроль эмоций

В деловом общении для сохранения эффективности взаимоотношений следует поступать рационально, не давая воли чувствам. Есть несколько причин, по которым в конфликтной ситуации нужно взять эмоции под контроль.

Во-первых, стресс, переживаемый в конфликте, **приводит к снижению контроля сознания над поведением**. Следствием этого является психологический регресс. Соответственно, только оппонент, справившийся со своими эмоциями, сможет взвешенно анализировать возможные сценарии коммуникации и выбрать самую удачную стратегию поведения.

Во-вторых, каждое эмоциональное действие ведет к росту конфликта и **провоцирует встречные агрессивные реакции**. Уравновешенное состояние остановит нарастание враждебности и даст оппонентам возможность найти конструктивное решение.

В-третьих, длительное и регулярное пребывание в стрессовых состояниях **воздействует на состояние организма** и приводит к возникновению соматических болезней.

Чтобы продуктивно работать с возражениями, нужно слушать собеседника и **«впитывать» информацию**, которую он транслирует, потому что чем больше информации, тем больше шансов на удачную сделку. Однако не стоит забывать о самоуважении, и, если вы замечаете эмоциональное давление со стороны собеседника, важно уметь поставить психологический барьер.

Противодействие манипулятивному давлению

Манипуляция – это **сознательное** оказание давления с целью получения личной выгоды. Существует **несколько способов коммуникативной** защиты. Эти техники следует применять в случае оказания на вас психологического влияния, ведь речь идет о защите самого себя.

1. Спрашивать и слушать.

При помощи правильных вопросов вы не только можете получить необходимую информацию, но и предотвратить столкновения, вернув разговор на предметный уровень. **Техника переспрашивания** приглашает собеседника к более точному формулированию мыслей и эффективна в случаях сознательного утаивания фактов.

Переспросив собеседника о чем-либо, вы должны **внимательно выслушать** его ответ и постараться поставить себя на место партнера, чтобы понять его мысли. Основополагающее правило профессионального слушания гласит: надо показывать собеседнику, что его слушают.

Для этого существует три возможности, а именно:

А. Молчаливое слушание (собеседник тихо и внимательно слушает, его тело

развернуто к говорящему);

B. Слушание с использованием реакций внимания (используются кивки, реплики «правда?!» и т.п.);

C. Активное слушание (собеседник переспрашивает, подытоживает своими словами сказанное собеседником).

2. Игнорировать и продолжать.

Одна из самых сдержанных реакций на распознанную манипуляцию – пропустить мимо ушей замечания. Так ваш собеседник получает предупреждение, но «**не теряет лица**». Эта техника чаще всего применяется, когда манипулятор позволяет себе неуместную шутку, ведет себя пренебрежительно, пытается застигнуть вас врасплох или держится подчеркнуто скучающе.

Вы можете **дать ему понять, что распознали манипуляцию**, с помощью пауз в разговоре, вопроса: «Может быть, мы все-таки продолжим?» – или конкретно-конструктивного предложения с вашей стороны.

3. «Проматывать катушку назад».

Такая реакция – внешняя интерпретация манипуляции как недоразумения. Но вы даете собеседнику понять, что для продолжения беседы **это «недоразумение» необходимо устранить**. Для реализации этой техники вам нужно сделать вид, что вы в замешательстве.
Эта техника работает, когда манипулятор отвлекает вас от действительного предмета беседы, продолжает обсуждение даже после достижения договоренностей или пытается вызвать у вас чувство вины.

4. Заезженная пластинка.

Если ваш собеседник ведет себя агрессивно или пытается спровоцировать вас, воспользуйтесь методом заезженной пластинки – **вновь и вновь повторяйте, чего вы хотите**, или что для вас важно, или что вам хочется узнать и т.д. В определенный момент вам все-таки удастся заставить манипулятора говорить на нужную вам тему.

По сути, реализуя этот метод, вы просто пользуетесь своим правом говорить то, что хотите. Метод применяется, когда вас вынуждают с чем-либо согласиться («заезженной пластинкой» вы с твердостью отказываетесь) или когда вам не дают выговориться и постоянно прерывают.

5. Выход из ситуации.

Иногда лучший способ противостоять давлению – **открыто затронуть вопрос о попытке манипулирования**. Чтобы элегантно это сделать, стоит придерживаться следующего порядка действий: прервать беседу ясным и недвусмысленным образом -> коротко обосновать это прерывание -> предложить выход из ситуации.

Данный метод применяется при особо грубых или повторяющихся попытках манипулирования или после неуспешного применения других, более мягких, методов.

6. Прерывание переговоров.

В некоторых ситуациях для прекращения давления следует и **вовсе завершить переговоры**. Тогда стоит по возможности попробовать сохранить инициативу и прервать переговоры первым; ясно обосновать прекращение переговоров; описать последствия прекращения переговоров или

наметить путь к примирению и компромиссу.

Прерывание переговоров – это худший вариант защиты от манипуляции, применение которого возможно только в случае открытой манипуляции и бессилия других методов противодействия, но к нему тоже следует быть готовым.

Методы противодействия манипуляции в первую очередь необходимы для защиты своего психологического состояния. Однако независимо от результата разрешения противоречия **старайтесь не разрушать отношения**. Выразите свое уважение к собеседнику и продемонстрируйте сожаление по поводу возникших трудностей – так вы, возможно, не потеряете его как партнера.

Эффективное взаимодействие потенциальных партнеров на предыдущих шагах приводит их к последнему этапу – принятию решений и завершению переговоров.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему важно сохранять контроль над эмоциями в конфликтной ситуации?
2. Как можно продуктивно работать с возражениями собеседника?
3. Что такое манипуляция?
4. Когда следует применять техники коммуникативной защиты?
5. Какие существуют способы противодействия манипуляции?
6. В чем отличие техник молчаливого слушания, слушания с использованием реакций внимания и активного слушания?
7. Как можно показать собеседнику, что вы распознали его манипуляцию, и позволить ему «не терять лица»?
8. Какой метод защиты от манипуляции является крайним, и в каких случаях его используют?
9. Что нужно стараться делать вне зависимости от результата разрешения противоречия?

Ниже приведены примеры фраз для прекращения давления-манипуляции со стороны. Определите, какой метод был использован в каждом случае и напишите его название над соответствующей репликой.

_____

«Я прерываю дискуссию. У меня создалось впечатление, что речь идет уже не о проблеме, а о расхождении во мнениях, которое никакого отношения к теме обсуждения не имеет. Я еще раз повторю исходный вопрос, потом подытожу самые важные моменты дискуссии, после чего мы продолжим обсуждение. Вы согласны?»

_____

«Минуточку, я в некотором замешательстве. Мы ведь с вами договорились, что проиграем всю модель решения конфликта шаг за шагом. Я как раз изложил вам свою точку зрения, и теперь ваша очередь изложить мне свое видение проблемы. Но только что в качестве своего последнего слова вы предложили четко проработанный вариант решения. Это был ваш пример или вы все-таки опережаете события?»

_____

«Нам не интересны изменения в условиях поставок – мы уже пришли к соглашению по этому вопросу», «Нет, как я уже говорил, нам не интересны изменения в условиях поставок».

_____

«Ваше поведение ставит наше сотрудничество под вопрос, и я бы хотел прервать переговоры».

Последняя стадия переговоров

Принятие решений, завершение переговоров, анализ результатов

5

Последняя стадия переговоров

Принятие решений, завершение переговоров, анализ результатов

Успешно завершить переговоры – значит **достигнуть заранее намеченных целей**. Для этого на последнем этапе, в фазе принятия решений, необходимо:

- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- поддержание в случае необходимости дальнейших контактов с партнерами.

Подведение итогов

Заключительную фазу деловых переговоров следует начинать с **резюме**. Оно должно быть ярким и содержать вывод-заключение, который нужно сформулировать насколько возможно впечатляющим и точным образом. Нельзя допустить, чтобы у собеседника остались сомнения.

В заключении нет места лишним словам и расплывчатым формулировкам, в нем **должна доминировать единственная основная мысль**, объясняющая все сказанное ранее и изложенная ярко и убедительно.

Переводить беседу в завершающую фазу следует не на спаде, а на подъеме, **наиболее удобными для завершения переговоров** могут быть ситуации, когда:

- рассмотрены и обсуждены все возможные варианты решения проблемы;
- деловой партнер явно готов закончить переговоры;
- достигнуты цели переговоров;
- уже выработано приемлемое решение проблемы;
- сформулирована лучшая альтернативная возможность для решения проблемы, и партнеры хотят ее обдумать и вернуться к переговорам.

Если переговоры прошли успешно, то благоприятное завершение общения **закрепит ваш успех**. Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то оно поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

Существует **несколько приемов**, направленных на успешное завершение переговоров:

- поблагодарите своего партнера, выразите ему свою признательность за содержательную беседу и за то, что он нашел время для того, чтобы обсудить все поднятые вами вопросы;
- в двух словах расскажите партнеру о том, что вы решили предпринять, и совершите действие, прямо указывающее на то, что вы собираетесь приступить к реализации своих намерений;
- поинтересуйтесь у партнера о его дальнейших планах и возможных следующих встречах с вами;
- выразите надежду на дальнейшее сотрудничество с партнером: попрощайтесь и, пожав посетителю руку, проводите его до двери.

Переговоры можно считать завершенными, если после общения с партнером были **тщательно проанализированы результаты**, сформулированы необходимые меры по устранению проблемных моментов и сделаны выводы для подготовки к следующим переговорам.

Анализ итогов деловых переговоров

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения текущих.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по трем направлениям:

1. Анализ сразу по завершении переговоров помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2. Анализ на высшем уровне руководства организации:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3. Индивидуальный анализ деловых переговоров – выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ для извлечения уроков из переговоров, в ходе которого следует задать следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям;
- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе, как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане;
- что определило результат переговоров, как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров;
- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Важно, чтобы любые переговоры оставляли у партнера впечатление о вас **как о надежном партнере**. Даже если итоговый компромисс не найден, не расставайтесь врагами – промежуточные соглашения могут привести к итоговому подписанию взаимовыгодного контракта.

Возможные результаты переговоров

- В результате проведенных переговоров достигнуто согласие по всем условиям сделки. В этом случае не следует откладывать подписание контракта на завтра и по возможности надо подписать его сегодня.

- В ходе переговоров были выявлены сложные вопросы, проработка которых требует времени. Тогда сторонам необходимо договориться продолжить коммуникацию и установить срок новой встречи, также обеими сторонами могут быть подписаны документы, излагающие достигнутые договоренности (меморандум, актовая заметка и т.д.). Или может быть составлен протокол о намерениях – он бывает нужен, чтобы дать поручение исполнителям (подготовить документ, направить образец и т.д.), однако стоит

помнить, что юридической силы он не имеет.

Стороны расстались без оформленных письменно результатов беседы. Обычно в этом случае ваш партнер направляет вам письмо с выражением благодарности за теплый прием, положительные результаты переговоров и готовности к новой встрече для их продолжения. В этом же письме партнер излагает суть достигнутых договоренностей. На такое письмо необходимо обязательно ответить, т.е. подтвердить его получение.

Если все изложенное в письме соответствует действительности, следует поблагодарить партнера, выразив готовность к новой встрече и надежду на ее благоприятный исход. Если же допущены какие-либо неточности – обязательно их исправить, чтобы у партнера не создалось ошибочного мнения о ваших договоренностях.

Помните: секрет эффективных переговоров – искреннее желание выстроить диалог с партнером и прийти к взаимовыгодному сотрудничеству. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель для различных интересов партнеров, уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы, при этом не теряя самоуважения.

Вопросы для самоконтроля:
1. Что означает успешное завершение переговоров?
2. Какие шаги нужно совершить для успешного завершения переговоров на последнем этапе принятия решений?
3. Из каких частей состоит продуктивное резюме в заключительной фазе переговоров?
4. Какие ситуации являются наиболее удачными для перехода к завершающей стадии переговоров?
5. С помощью каких приемов можно вежливо завершить переговоры?
6. С какой целью проводится анализ прошедших переговоров?
7. По каким направлениям может быть проведен анализ переговоров?
8. Какие возможны результаты переговоров, и каковы последующие действия при каждом из них?
9. В чем главный секрет эффективных переговоров?

Ниже приведен чек-лист качеств и навыков, необходимых для эффективного проведения деловых переговоров. Оцените себя по данным критериям по пятибалльной шкале и впишите соответствующие оценки в таблицу, чтобы понять свои сильные и слабые стороны.

Качества/ умения/ навыки	Оценка (0—5 баллов)
Установление контакта	
Умение устанавливать контакт Использование техники Small talk Умение поддерживать зрительный контакт Умение вызывать доверие у партнера Отслеживание реакции партнера (жесты, мимика, позы) Соблюдение дистанции при взаимодействии	
Презентация товара/ компании	
Знание тонкостей представляемого товара/ услуги Умение донести информацию о преимуществах сотрудничества Умение создавать благоприятное впечатление о компании Умение убеждать Умение превращать характеристику товара/ услуги в выгоду для партнера	
Еще...	
Учет кросс-культурных особенностей посетителей выставки Следование деловому этикету Реакция посетителей стенда экспортера (заинтересовались, хотят приобрести, оставили контакты и т.д.)	

Выводы

Итоговая цель переговоров в экспортной деятельности – **подписание внешнеторгового контракта на взаимовыгодных условиях**. Для этого после знакомства и назначения даты переговоров предпринимателю следует провести тщательную подготовку: узнать как можно больше о потенциальном партнере и особенностях его культуры, о его позициях и возможных интересах.

Во время самих переговоров (на стадиях **дебатов и вынесения конкретных предложений**) собеседники предлагают свои условия и поочередно аргументируют их значимость. После этого наступают этапы **принятия решений и анализа результатов**.

Если в результате проведенных обсуждений достигнуто согласие по всем условиям сделки, переговоры могут быть завершены подписанием контракта. Если же есть необходимость проработки возникших сложных вопросов, стороны готовят документы, в которых излагаются достигнутые договоренности, и назначают время новой встречи.

Даже если компромисс не найден, **не стоит расставаться врагами**. Чем бы ни закончились переговоры, они должны оставить у партнера впечатление о вас как о надежном партнере.

Дополнительная информация

6

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балакирева С.М., Малышев А.А., Савелов В.П. Психотехнологии подготовки и заключения внешнеторговых сделок. – М.: ВАВТ, 2016.

2. Бакшт К.А. Большие контракты: переговоры о цене; конкурентные войны; дожим сделок: финальная стадия переговоров. – СПб.: Питер, 2017.

3. Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. – М.: ВАВТ, 2005. – (Модульная серия «Экономист-международник»).

4. Беквит Г. Сам себе бренд. – М.: Альпина Паблишер, 2007.

5. Василенко И.А. Переговоры с восточными партнерами: модели, стратегии, социокультурные традиции. – М. Международные отношения, 2016.

6. Вискап М. Искусство убеждать: секреты успешной презентации. – М.: Эксмо, 2006.

7. Внешнеторговая энциклопедия / отв. ред. С.И. Долгов. – М.: Экономика, 2011.

8. Восс К. Переговоры без компромиссов. Веди переговоры так, словно от них зависит твоя жизнь. – М.: Эксмо, 2017.

9. Гарнер А., Пиз А. Язык разговора. – М.: Эксмо-Пресс, 2007.

10. Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

11. Гросс К.Д., Стоун Д. Дресс-код. Путеводитель по деловому стилю для успешных людей. – М.: Эксмо, 2005.

12. Даймонд С. Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

13. Джезволд У. Секреты заключения международных сделок / пер. с англ. – М.: Дело, 1999.

14. Долгова И.В., Малышев А.А. Практика ведения внешнеторговых переговоров. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.

15. Коро Н., Каракоз Э. Успешный стиль ведения бизнеса. Ждешь удачу? Смени галстук! – СПб.: Питер, 2009.

16. Лазарев Д. Продающая презентация. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

17. Льюис Р.Д. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

18. Накамото С. Гений общения. Как им стать? – СПб.: Питер, 2011.

19. Мейер Р. Как убедить кого угодно в чем угодно. – М.: АСТ: Астрель, 2008.

20. Менакер Д. Мастер-класс общения: как разговорить и убедить кого угодно в чем угодно. – М.: АСТ: Астрель: Полиграфиздат, 2011.

21. Минто Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

22. Мягков В.Ю. Деловое страноведение. Особенности хозяйственного развития и внешнеэкономической практики ведущих партнеров России по торгово-экономическому сотрудничеству на современном этапе. – 2-е изд. – М.: ВАВТ, 2015. – Ч. 1 и 2.

23. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003.

24. Паттерсон К., Греннай Д., Макмиллан Р. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

25. Ребрик С.Б. Бизнес-презентация: 100 советов, как продавать проекты, услуги, товары, идеи. – СПб.: Питер, 2013.

26. Технологии внешнеторговых сделок: учебник / С. И. Долгов [и др.]; отв. ред. К.В. Холопов, Ю.А. Савинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ВАВТ, 2010.

27. Толкачев А.Н. Свой среди чужих. Переговоры изнутри. – СПб.: Питер, 2017.

28. Файн Д. Искусство непринужденной беседы. – М.: АСТ, Хранитель: АСТ Москва: Минск: Харвест, 2007.

29. Феррари Б. Умение слушать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

30. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

31. Шестакова Е. Успешная короткая презентация. – СПб.: Питер, 2015.

Вариант письма потенциальному партнеру

Текст письма	Комментарии, пояснения
Установление контакта	Поле "Тема" в деловом письме должно обязательно быть заполненным и отражать суть письма
Уважаемый, господин Шмит! К Вам обращается генеральный директор компании "ГРУНТ-ЭМАЛЬ" (Россия, Москва) с предложением о деловом партнерстве в области поставки атмосферостойкой грунт-эмали различных марок из России	Обращаемся к адресату по имени. Коротко представляем себя. Коротко и предельно конкретно сообщаем адресату о том, зачем ему пишем
В конце 2015 года представитель нашей компании посетил по личным делам Италию и узнал о Вашей компании от одного из Ваших партнеров, после чего мы внимательно изучили Ваш сайт в Интернете. Нас заинтересовали направления деятельности Вашей компании, связанные с возведением и эксплуатацией металлических, бетонных и железобетонных конструкций и оборудования	Отвечаем на вопрос: откуда мы знаем об адресате. Проявляем позитивное отношение к адресату/ его работе, бизнесу
Наша компания ООО "ГРУНТ-ЭМАЛЬ" — динамично развивающаяся организация, постоянно расширяющая ассортимент предлагаемых защитных покрытий и материалов. На протяжении 15 лет мы производим и поставляем грунт-эмали различных марок, которые пользуются высоким спросом на российском рынке. Атмосферостойкие покрытия предназначены для защиты от коррозии металлических, бетонных и железобетонных конструкций и оборудования, эксплуатирующихся в условиях влажного климата	Сообщаем информацию о себе. Приводим аргументы о себе как о деловом партнере, опыту и мнению которого можно доверять
У нас есть уверенность, что материалы, которые мы предлагаем,будут интересны для Вас. В частности, наш товар обладает рядом преимуществ, таких как атмосферостойкость, водостойкость, термостойкость. Также грунт-эмали отличает быстрое время межслойной сушки (менее 1 часа), что позволяет значительно ускорить сроки проведения антикоррозионных работ	Обозначаем сферу пересечения совместных интересов. Говорим о выгоде, которую получит партнер. Выражаем уверенность в успешности предложения
Из информации на Вашем сайте мы увидели, что Ваша компания уже работает с некоторыми поставщиками грунт-эмали. Мы полагаем, что также можем быть для Вас привлекательными, так как являемся разработчиками и производителями собственной продукции, осуществляем сбыт и технологическое сопровождение, а также даем гарантию от 15 лет	Демонстрируем внимание к адресату и осведомленность о нем. Четко проговариваем суть нашего предложения
Господин Шмит, для того, чтобы Вам было легче принять решение, выскажем свои соображения: 1. Для нас очевидно, что потребность в таких материалах, которые мы предлагаем, очень высока, так как объекты строительства всегда подвергаются влиянию атмосферных явлений. Пятнадцать лет работы с постоянными клиентами показали, что наш продукт является высококачественным и востребованным.	Приводим четкие и убедительные аргументы в пользу нашего предложения

2. Наши деловые партнеры (заказчики) дают высокую оценку деятельности нашей компании. Ознакомиться с отзывами Вы можете на нашем сайте. 3. Несмотря на то что мы довольно успешно работаем на российском рынке, нам очень интересно сотрудничество с зарубежными партнерами, такими как Ваша компания. Мы готовы учесть все особенности объектов, для которых будет производиться данное покрытие. 4. Акцентируем Ваше внимание на том, что мы не только являемся разработчиками и производителями собственной продукции, но и осуществляем сбыт и технологическое сопровождение, что поволяет нам формировать цену на взаимовыгодных условиях	
Господин Шмит, будем благодарны за ответ на наше предложение. Если Вам необходима дополнительная информация для принятия решения, Вы можете ознакомиться с ней на нашем официальном сайте. А также мы готовы ответить на все интересующие вопросы при помощи удобного для Вас способа связи: почты, телефона, скайпа или при личной встрече	В финале письма корректно, но четко указываем, чего мы ждем в ответ на свое письмо
С уважением, Дмитрий Петров (моб. тел.: e-mail: www (сайт))	Ставим подпись (имя, фамилия) Помещаем блок контактной информации для того, чтобы адресат мог при необходимости связаться с нами, + указываем сайт, если он есть и содержит необходимую для партнера информацию о нас

Особенности некоторых национальностей – потенциальных партнеров по переговорам

Строя тактику переговоров и выбирая аргументацию, следует учитывать национальные особенности собеседников, их психологию, привычки, обычаи, увлечения. Знания эти помогут быстрее найти с ними общий язык.

АМЕРИКАНЦЫ

Американцы – личности. Индивидуальность и права личности – это для них самое главное. Они прямые люди, ценят в других честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности, не любят чопорность.

Американцы, проявляя неподдельный интерес, на переговорах задают много вопросов. Они энергичны, их раздражает тишина, они не любят перерывов в беседе. Деловой американец по своему характеру не педантичен и не мелочен. К переговорам готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Он бережет время и ценит пунктуальность.

Американцы доверчивы при всей своей расчетливости, их нетрудно обмануть. Они очень правдивы, врать в Америке не принято, а уличение во лжи может навсегда разрушить репутацию человека. Американец жизнерадостен, привык улыбаться. Любит пошутить, его шутки, как правило, незатейливы, добр и иногда даже щедр. Американцы самостоятельны и независимы. Они обожают конкурировать, очень любят достижения, рекорды, постоянно соревнуются друг с другом. Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. В деловом общении американцы энергичны, настроены на интенсивную работу.

Стиль делового общения отличается профессионализмом. В американской делегации трудно встретить человека, не компетентного в обсуждаемых вопросах.

Демократизм американцев в деловом общении проявляется в стремлении к неформальной атмосфере при ведении переговоров и деловых бесед, в отказе от строгого следования протоколу. Они ценят шутки и хорошо реагируют на них, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость.

АНГЛИЧАНЕ

Идеалом для англичан служат независимость, образованность, внутреннее самоуважение, честность и бескорыстность, такт, изящество манер, изысканная вежливость, способность пожертвовать временем и деньгами для хорошего дела, отсутствие тщеславия и хвастовства.

Не следует начинать переговоры с английскими фирмами без тщательной подготовки и согласования, импровизации здесь недопустимы. Традиционно переговоры начинаются с обсуждения погоды, спорта и т.д.

Позиция любой английской фирмы на переговорах, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта.

Для английского бизнеса характерна кастовость. Это, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой – препятствует притоку свежих сил. Для бизнесменов немаловажное значение имеет посещение таких зрелищных мероприятий, как теннисные турниры, скачки и т.п. Все это надо учитывать, чтобы расположить к себе английского бизнесмена. Установив с ним контакт, вы приобретаете не только делового партнера на данный момент, но и основу для установления длительных деловых взаимоотношений, которые в будущем принесут вашему предприятию немалую выгоду.

Англичанам присущи также такие черты, как сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность (она заставляет их быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми), почитание собственности, предприимчивость, деловитость.

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к партнеру. Потому ангичане склонны избегать категорических утверждений или отрицаний, используя при этом разнообразие вводных оборотов типа «мне кажется», «я думаю», «возможно» и т.д.

Иностранный партнер, который привык считать, что молчание – знак согласия, часто ошибочно полагает, что убедил англичанина в своей правоте. Умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда в Британии означает согласие. Англичане считают самообладание главным достоинством человеческого характера. С английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Грубым поведением считается, когда человек слишком много говорит, т.е., по мнению англичанина, силой навязывает себя другим.

Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. Следует иметь в виду, что англичане принимают решение медленнее, чем, например, французы. На честное слово англичан можно положиться. В переговорах они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу партнера. Традиция для них – умение избегать острых углов во время переговоров.

НЕМЦЫ

Немцы пользуются репутацией нации с хорошим характером. Им присущи честность и деловитость. По темпераменту немцев можно отнести к флегматикам.

Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, серьезностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности.

Немцы в переговорах приветствуют категоричное «нет». Австрийцы всегда постараются оставить в переговорах возможность продолжить их.
Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами. Своей пунктуальностью по-немецки вы сразу заслужите уважение ваших немецких коллег, что благотворно скажется на микроклимате на переговорах. Время предстоящей встречи обязательно согласовывается (это можно сделать по телефону). Все обещания, данные в процессе телефонного разговора, как правило, выполняются.

Немцы предпочитают переговоры, в которых достаточно очевидна возможность нахождения решения. Они тщательно прорабатывают свою позицию, любят обсуждать вопросы последовательно один за другим.

Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения. Они могут требовать значительного гарантийного периода в отношении поставляемого к ним товара, а также залога на случай поставки недоброкачественного товара. В ходе переговоров немцы довольно профессиональны и официальны. Обращаться следует по фамилии, например, «господин Шмидт» (а если есть титул, то с указанием титула), а не по имени, как принято у американцев.

ИТАЛЬЯНЦЫ

Итальянцы экспансивны, горячи, порывисты, отличаются большой общительностью. Итальянец сочетает в себе французскую живость и веселость с испанской серьезностью и твердостью. Его эстетический характер – это вкус, соединенный с аффектом.

Существующая в стране практика деловых переговоров не отличается существенно от норм большинства европейских стран. Большое значение итальянские бизнесмены придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение на предприятии, в деловом мире. Поэтому перед деловыми встречами итальянцы стараются узнать трудовую биографию потенциальных партнеров, их возраст, занимаемую должность.

В Италии считается, что неофициальная обстановка, в которой могут вестись переговоры, способствует сглаживанию возможных противоречий, возможности более свободно высказать критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Итальянские бизнесмены чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики.

ИСПАНЦЫ

Испанцы по своему характеру серьезны, открыты, галантны, человечны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде.

Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом шуток. Стиль ведения переговоров менее динамичен, чем с американскими и японскими фирмами. Регламент встреч не всегда соблюдается из-за того, что испанцы любят много говорить. Испанские бизнесмены большое значение придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими в деловом мире равное положение.

Если вы собираетесь вести бизнес в Испании, то о своем прибытии в страну нужно обязательно сообщать партнерам. Не следует назначать встречу в полдень – час сиесты. Как правило, переговоры проходят с участием одного или нескольких партнеров и традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта, достопримечательностей города и т.д.

ШВЕДЫ

Шведы известны своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха.

К характерным чертам шведских бизнесменов относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень их квалификации очень высок, в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Они педанты, а потому не называйте в переговорах вашего партнера по имени до тех пор, пока он сам вам этого не предложит.

Шведы любят планировать дела заранее, поэтому и о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно, а не в последнюю минуту. На переговоры являются в точно назначенное время, отклонение от которого не должно превышать 3-5 минут, в исключительных случаях – 15 минут.

Шведы сдержанны и обычно, в противоположность итальянцам, не выражают ярко своих эмоций. К переговорам с ними необходимо тщательно готовиться, так как они любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях. Без этого вряд ли можно достичь желаемого успеха. Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса.

ЯПОНЦЫ

В японском национальном характере выделяются: трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, склонность к заимствованию, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе.

Так, японцы в общении ведут себя очень сдержанно (не в пример итальянцам, французам, американцам). Недопустимость публичного выражения эмоций воспитывается у них с детства. Скрытность японцев – не лицемерие, а норма поведения.

Улыбка или смех в Японии могут означать разное – это признак дружеского расположения и выражение сдержанности, скрытности, и открытое выражение эмоций, и признак неловкости. Улыбка японца может означать «я понимаю» или «я не понимаю». Рукопожатие в Японии не принято, японцы считают этот жест инородным.

Японцы избегают пристального прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии, и им не импонирует манера прикасаться друг к другу. Рукопожатие не включается в процесс общения. Важнейшим элементом хорошего тона являются поклоны. Пятнадцать поклонов достаточно для тривиального приветствия, сорок пять – для того, чтобы произвести хорошее впечатление, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд. При представлении вручайте и старайтесь получать визитные карточки обеими руками; в знак уважения внимательно их прочитайте.

Вертикальное быстрое движение головой у японцев означает не «я согласен с Вами», а скорее «я внимательно слушаю Вас».

Отведение взгляда в сторону при беседе представляет собой одну из существенных сторон контактного общения. Партнер по беседе, глазеющий на собеседника, воспринимается в Японии как лицо, не обладающее тактом.

Японцы в беседах избегают резкого отрицания, стараются обходить слово «нет». Они считают, что, если даже собеседник чувствует, что ему отказывают, с ним не соглашаются, но делают это мягко, не оскорбляя его чувства собственного достоинства, он легче примет отказ. Поэтому японцы вводят в речь «мягкие» обороты-отрицания. Такая манера общения служит внешним проявлением одной из основных черт японского характера – вежливости. Молчание может быть тоже знаком «нет». Контрвопрос – это тоже ответ «нет» на какую-либо просьбу или вопрос. Если японцы хотят ответить отрицательно, но не имеют веских аргументов, они ссылаются на плохое самочувствие, ранее данное обещание, занятость и т.д. На прямо поставленный вопрос нередко отвечают «надо подумать».

«Да, но...» также означает отказ. Так, в ответ на просьбу японец говорит, что приложит все усилия, сделает все возможное, но если результата не будет, он заранее приносит извинения.

В отличие от многих других стран установление деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, является малоэффективным.

Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих компаниях.

Точность на переговорах во времени их начала и окончания или в выполнении обещаний, взятых на себя обязательств – одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в бизнесе. Мала эффективность угроз при переговорах с японцами. Сами же они редко используют угрозы, впрочем, как и другие тактические приемы, направленные на принуждение, – блеф, нажим и т.п.

На переговорах японцы часто стремятся избежать риска, рассматривая его как угрозу их чести, престижу, репутации. Стремление не проиграть может оказаться сильнее, чем желание одержать победу.

КИТАЙЦЫ

Рассматривая характерные особенности переговоров с китайскими партнерами, надо иметь в виду, что во время деловых встреч они очень внимательны к сбору информации относительно предмета обсуждения, а также партнеров по переговорам, к формированию «духа дружбы», который они отождествляют с хорошими личными отношениями партнеров. «Дух дружбы» на переговорах для них имеет очень большое значение.

На переговорах не следует ожидать, что китайский партнер первым выскажет свою точку зрения, первым сделает предложение и т.д. При проведении переговоров на китайской территории (они очень любят проводить их у себя дома) китайцы могут сослаться на то, что, согласно их традициям, гость говорит первым.

Если же вы будете пытаться все же получить вначале информацию от китайской стороны, то чаще всего такие попытки окажутся безрезультатными. Информация будет содержать общие положения.

Уступки китайская сторона обычно делает под конец переговоров, после того, как оценит возможности партнера. В момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцы вдруг могут внести новые предложения, предлагающие уступки, что даст возможность продолжить переговоры.

Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров с партнером, а дома.

КОРЕЙЦЫ

Бизнесмены из республики Южная Корея в соответствии с конфуцианской моралью высоко ставят личное общение, личный контакт с партнером, без которых в Корее невозможно решить ни одной проблемы. Корейцы всегда настаивают на личной встрече.

В своей массе они являются открытыми, общительными, очень вежливыми и хорошо воспитанными людьми, поэтому будет уместным помнить, что теплое отношение к вам может и

не означать, что вам удалось так уж заинтересовать ваших партнеров своими предложениями. Они просто проявляют вежливость, и вы должны отвечать тем же.

Корейские бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении переговоров. Обычно переговоры, особенно первоначальные, имеют довольно длительную протокольную часть. Для них характерна ясность и четкость выражения проблем и путей их решения.

Корейцы не привыкли открыто выражать несогласие с партнером, доказывать его неправоту (этого они также ждут от собеседника). Не рекомендуется в беседах с ними употреблять выражения «надо подумать», «решить этот вопрос будет не так просто», «предложение нуждается в длительном изучении» и т.п. Это будет воспринято ими как констатация неприемлемости идеи на данном этапе переговоров, хотя партнер хотел выразить готовность к длительным усилиям по выяснению возможностей реализации идеи.

АРАБЫ

В арабских странах большое значение придается исламским традициям. Арабское приветствие превращается, в отличие от сухого и короткого европейского, в целую процедуру, оно сопровождается расспросами о здоровье, о делах. Речь арабского собеседника сопровождается частыми обращениями к Аллаху, упованием на его помощь в завершении предстоящих дел (это обычная формула вежливости).

Культурная дистанция между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии. При первом знакомстве ваш арабский собеседник выражает вам радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Последующая беседа может проходить менее гладко. Арабские собеседники всячески избегают определенности, четких ответов «да» или «нет». Взамен следуют туманные обороты типа «Иннала» («Если Аллаху будет угодно»).

Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным, арабы во время беседы избегают также суетливости, поспешности. Считается необходимым оставить возможность для последующих контактов. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения.

Исламская мораль относит торговлю к престижному, почитаемому занятию. Торговая сделка у арабов – всегда маленький спектакль. Приглашая совершить сделку, арабский купец становится «сама любезность». Первая названная цена всегда многократно завышена. Хозяин начинает товар всячески расхваливать. Покупатель стремится сбить цену. Процесс покупки часто сопровождается угощением прохладительными напитками, чаем, кофе. Соответственно, мы рекомендуем российским экспортерам также начинать переговоры с объявления завышенной цены.

Для арабов одним из важнейших элементов переговоров является установление доверия между партнерами. В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все контакты, обсуждения ведутся с мужчинами. Поэтому в переговорном процессе женщине (в российской делегации) отводится второстепенная роль.

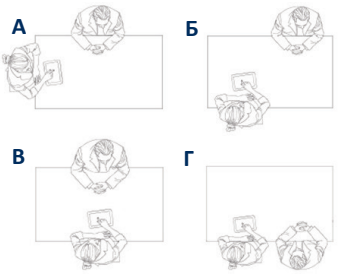
В целом, поскольку арабский мир далеко не однороден, существуют значительные различия в стилях делового общения у представителей различных арабских государств.

Приведенные примеры показывают, что в **каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи общения и деловой этики**. Участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значимыми при деловых отношениях. Знание этих особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера в построении тактики переговоров, в правильном понимании и оценке действий.

Особенности размещения участников за прямоугольным столом

1. Угловое расположение (на рисунке «А»).

Угловое расположение характерно для партнеров, которые пытаются найти решение важного для них вопроса и готовы внимательно выслушать позицию собеседника. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника, а также помогает с легкостью обмениваться документами, нуждающимися в детальном обсуждении.



2. Деловое взаимодействие (на рисунке «Г»).

Такую позицию за столом переговоров принимают представители разных организаций, когда работают над корректировкой текста контракта или обсуждением совместного проекта. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

3. Конкурирующе-оборонительная позиция (на рисунке «В»).

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества. Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. При таком расположении зрительный контакт становится прямым, что усиливает отстаивание своей позиции и не дает возможности внимательно слушать партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Такая позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы.

4. Независимая позиция (на рисунке «Б»)

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить проект, схему или контракт на рассмотрение партнеру, сидящему напротив вас.

Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако если он оттолкнет то, что вы ему принесли, сделка не состоится и нужно как можно быстрее заканчивать разговор.

Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию. А также при обдумывании своей позиции партнеры могут располагаться по диагонали друг от друга.